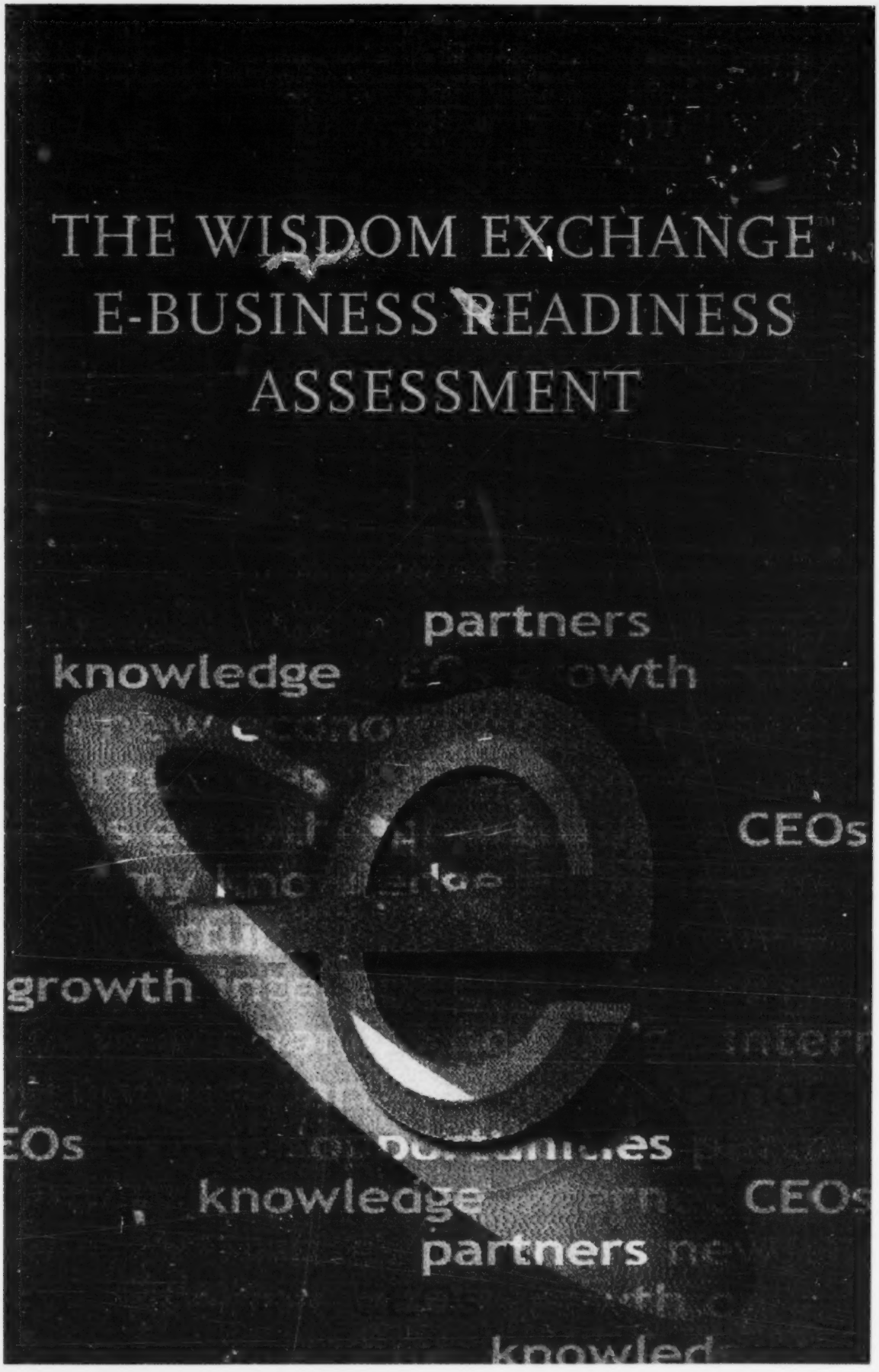
PUBLICATION
NO. 4

LEADING GROWTH FIRMS SERIES

THE WISDOM EXCHANGE E-BUSINESS READINESS ASSESSMENT



Ontario

103-03991/

Contents

SECTION I
1 Introduction
2 The Readiness Assessment Framework
3 Profile of Respondents

SECTION II
4 Study Results: E-Business Readiness
5 • Strategy Formulation
5 • Technology Infrastructure
6 Study Results: E-Business Execution
7 • Supply Chain Applications
8 • E-Commerce/Demand Chain
9 Conclusions and Recommendations

SECTION III
10 Wisdom Exchange 2000
10 • The Powerhouse Plenary
11 • Principles of E-Business

SECTION IV
14 E-Business Readiness Assessment Survey

© Queen's Printer for Ontario, 2001

Foreword by Ontario's Minister of Economic Development and Trade

June, 2001

Ontario's "leading growth firms" have a strong track record for building the province's innovation culture while creating over one-third of all new jobs. Their CEOs have a tremendous commitment to overcoming the challenges of rapid growth as they continuously improve their competitive advantage. By positioning themselves to capitalize on the emerging opportunities of E-business, leading growth firms will secure their prospects for growth as the Internet changes the way we do business.

Today, the Internet is bringing new dimensions to customer relationships as well as expanding business opportunities by opening new markets, reducing inventory loads, providing more efficient service, lowering marketing costs, and improving productivity across industry sectors. Business-to-business models currently represent over 80% of all E-business and are expected to be a driving force in the future.

This E-Business Readiness Assessment is based on new research that was completed recently by the Ministry of Economic Development and Trade with Digital 4Sight, a leading research and consulting firm, to measure the E-business readiness of Ontario's leading growth firms. CEOs attending the Wisdom Exchange in November 2000, an annual peer-to-peer forum for CEOs to share experiences in managing rapid growth, were asked questions relating to their firms' E-business strategies. Key findings show that among leading growth firms, 90% have implemented or are implementing at least one E-business initiative. There appear to be a significant number of early adopters whose E-business budgets are triple those of the average firm. This initial wave of early adoption has been followed by another sharp surge in use, with a second large group of companies now in the planning stage.

The report also includes practical advice grounded in five principles of E-business that were identified by CEOs during the plenary session at the Wisdom Exchange. The questionnaire in Section IV is a self-assessment for readers.

Job creation is the Harris government's top priority for 2001. Leading growth firms will continue to make a major contribution to the economy as they adopt new technologies, provide training and establish new jobs for employees with skills that are required as a company grows and incorporates E-business.

This is the Ministry's fourth publication in the Leading Growth Firms Series based on innovative research and issues of importance to CEOs. I hope this information is beneficial and serves as a management resource for your continuing success.

Robert W. Runciman, MPP
Leeds-Grenville
Minister

SECTION I

Introduction

This report provides the results of a comprehensive E-business readiness assessment of some of Ontario's leading growth firms that resulted from a project initiated by the Ministry of Economic Development and Trade. Leading growth firms employ between 20 and 500 people, have a minimum growth rate of 50% (gross sales) over three years and maintain their global head office in Ontario. For the purpose of this project, E-business was defined as any business process which utilizes Internet technology or applications (including E-mail, websites and portals, virtual private networks, intranets and so forth).

Traditionally, the adoption of new technologies has followed a fairly predictable pattern, with the number of users increasing gradually over time. Among leading growth firms, however, there appears to be a significant number of early adopters of Internet technology. Firms from services industries and firms that have been in business for less than 10 years dominate this group of early adopters.

This initial wave of early adoption is now being followed by another sharp surge in use. There is a second large group of companies now in the planning stage for E-business, with greater representation of firms from capital intensive industries such as manufacturing and also from more mature firms (i.e. in business for more than 10 years).

Among leading growth firms, the early adopters of Internet technologies generate an average of 10% more revenue per employee than the "majority" and the "late majority" adopters.

Many leading growth firms have invested in E-business technology without having a robust strategy to guide or rationalize the spending. Furthermore, many leading growth firms (particularly those devoting a relatively large portion of their IT budgets to E-business) do not have specific performance measures in place to assess the effectiveness of their spending on E-business.

As a result, most leading growth firms (including the early adopters) have not yet realized the full potential of E-business.

The following study results are presented to help CEOs understand the E-business readiness of Ontario's leading growth firms on the whole and to identify opportunities and business applications that are available through technology. For the benefit of the reader, the questionnaire is included as a self-assessment guide at the end of this report since a number of CEOs indicated that the process of thinking through the questions was a beneficial exercise.

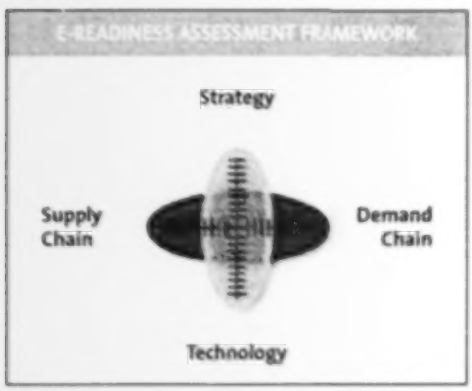
The Readiness Assessment Framework

Digital 4Sight, a leading E-business research and consulting firm, in close collaboration with the Ministry of Economic Development and Trade, conducted this E-business assessment.

Digital 4Sight's point of view holds that in order to survive — and thrive — in the digital economy, every organization must rethink its products, services, supply chains, enabling business processes and relationships with customers and partners. Competitiveness today is based on business model innovation and the exploitation of emerging technologies.

This E-Business Readiness Assessment was designed to study what stage Ontario's leading growth firms are at in four key dimensions of E-business:

1. Strategy formulation
2. Technological infrastructure
3. Supply chain applications
4. Demand chain/e-commerce applications



Responses to the questions around strategy formulation and technology infrastructure formed a "readiness assessment" and were plotted on the graph's vertical axis. Likewise, responses to the questions around supply chain applications and E-commerce formed a "success of execution assessment" and were plotted on the graph's horizontal axis.

CEOs of leading growth firms who completed the assessment received a customized "footprint" benchmarking their company's scores compared to "best-of-breed" scores. They also received a personalized and high-level interpretation of the resulting diagram and a prioritized series of recommended action steps.

Although the survey focused on the perspectives of CEOs and Presidents, they were free to contact others in their organizations to collect information that best described their E-business initiatives. The aggregate findings are discussed in further detail throughout this report.

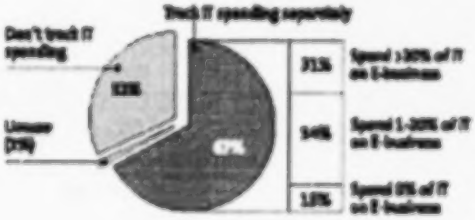
Profile of Respondents

CEOs and Presidents from over 180 of Ontario's leading growth firms completed the online survey between August 21, 2000 and October 27, 2000.

Ontario-based leading growth firms are found in all sectors. Leaders of these rapidly growing firms are driving the economy as their companies grow rapidly and create the lion's share of new jobs in Ontario. These firms comprise 2% of the province's 300,000 businesses, yet they are responsible for creating an amazing 35% of all new jobs.

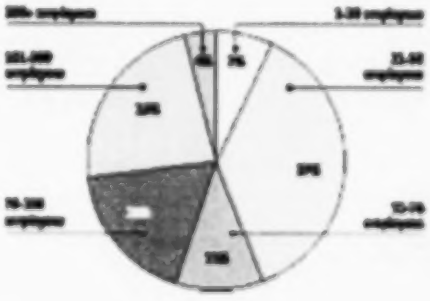
Breakdown by IT spending

- Two out of every three leading growth firms track their IT expenditures separately; over 20% of firms spend a significant portion of their IT budgets on E-business initiatives.



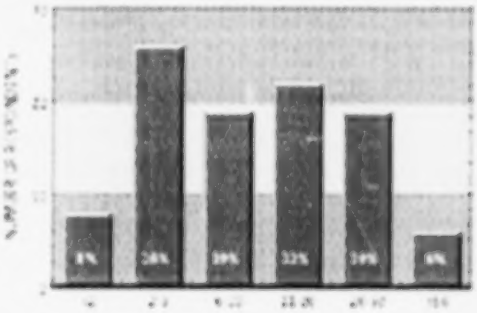
Breakdown by number of employees

- Nearly half of the firms surveyed had fewer than 50 employees. Less than a third had over 100 employees.



Breakdown by annual revenues

- Similarly, just over half of the firms surveyed had less than $10M in annual revenues, with only about 5% having annual revenues over $50M.



Breakdown by industry

- Manufacturers and service companies dominated the survey, together representing over 80% of respondents.

- Manufacturers made up over half of the respondents and service companies made up over a quarter.

- All other industries include Retail Trade (1.6%) and Construction (1.6%).

SECTION II

Study Results: E-Business Readiness

The analysis of CEOs' responses to the *strategy formulation and technology infrastructure* questions measured the overall readiness for E-business of Ontario's leading growth firms from the representative sampling described in the profile of respondents on page three.

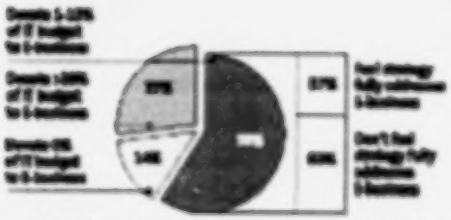
Strategy questions focused mainly on the company's business plan, its commitment to E-business, HR processes (such as performance measures and compensation) and organization design.

Technology infrastructure questions focused on the company's IT spending and the progress the company has made in designing and implementing the networks and systems required to implement E-business applications.

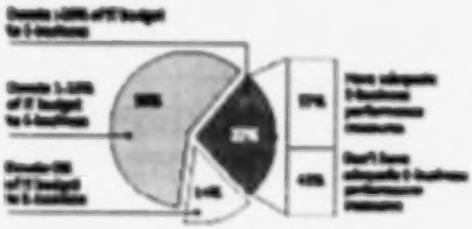
Small and medium-sized enterprises (SMEs) generally lag larger corporations in the adoption of the Internet, mainly because their financial resources are more limited. Furthermore, a lack of understanding and certainty related to the costs of doing business online has left many smaller firms reluctant to invest in E-business. According to a recent report released by the Canadian E-business Roundtable[1], "beyond having websites and E-mail, most SMEs don't sell online and even fewer use the Internet to improve their supply chain, create internal efficiencies, or enhance customer service."

Our analysis also suggests that many of the leading growth firms that have invested in E-business technology have done so without formulating a robust strategy to guide or rationalize the spending.

[1] *The Canadian E-business Roundtable Report and PriceWaterhouseCoopers study relate to SMEs but are not specific to Ontario's leading growth firms.*



Many leading growth firms (particularly those devoting a relatively large portion of their firm's IT budgets to E-business) do not have specific performance measures in place to assess the effectiveness of their spending on E-business.



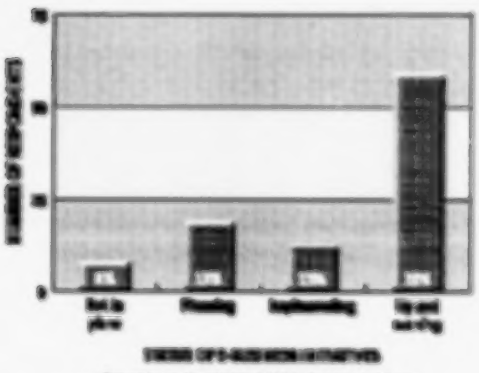
According to a recent PriceWaterhouseCoopers[1] study published in the October 9th, 2000, issue of Business Week, over 66% of the CEOs whose companies had successfully implemented E-business initiatives still had concerns about the future. The three most frequently cited concerns were:

- Not having fully explored the options available to their company;
- Not having fully understood the risks involved with their companies' current and planned initiatives;
- Not having a good way to value their companies' E-business projects.

There is a direct business benefit associated with being a "first mover" in E-business. Among all of the leading growth firms participating in the survey, those that were early adopters of Internet technologies tended to generate an average of 10% more revenue per employee than the "majority" and the "late majority" adopters. This result is relatively consistent across all industries, regardless of number of employees, total revenues or number of years in business.

Strategy Formulation

Most leading growth firms have either implemented or are in the process of implementing at least one E-business initiative. Virtually every leading growth firm recognized the opportunities in and threats from E-business. Despite this, less than 25% of CEOs believe that their company has a business plan or strategy that fully addresses E-business.



Percentages do not total 100% due to rounding

Companies in service industries tend to have moved more quickly than companies in other industries to develop E-business strategies. Of all leading growth firms:

- 60% routinely evaluate competitors' websites;
- 50% believe in creating a competitive advantage through E-business;
- 42% feel they have communicated their strategy effectively to their staff;
- 34% have delivered E-business training;
- 32% have a separate team within the company looking at E-business issues;
- 27% have performance measures tied specifically to E-business.

The factors that have the greatest impact on "strategic readiness" are the degree of executive commitment to creating a competitive advantage through E-business and the development of performance measures tied to E-business objectives.

Technology Infrastructure

More than half of the CEOs surveyed felt that their companies already had the technology infrastructure in place to roll out E-business applications. This is not, however, an indication that overall spending on E-business is slowing:

- Over 66% of leading growth firms track their IT spending separately;
- The average leading growth firm devotes about 12% of their IT budget to E-business;
- Over 80% of leading growth firms expect their spending on E-business to increase over the next two years.

The majority of the E-business applications that leading growth firms already have up and running are currently stand-alone. That is, they are not linked to the other operations systems in place, such as *customer care systems* (examples include order entry, billing, call centers), *accounting systems* (examples include A/P, A/R, inventory, fixed assets), *production/scheduling systems*, and *sales/contact management systems*. This suggests that a significant portion of E-business spending over the next two years will be in application and process integration.

There is a large group of early adopters of Internet technology among leading growth firms. These early adopters have a distinct profile when compared to "majority" and "late majority" adopters.

EARLY ADOPTERS	"MAJORITY" & "LATE MAJORITY"
71% already have E-business applications up & running	45% are still at the planning stage
Currently devote an average of 18% of IT to E-business	Currently devote an average of 9% of IT to E-business
58% anticipate increasing spending on E-business	40% anticipate increasing spending on E-business
Tend to have been in business for less than 10 years	Tend to have been in business for more than 10 years
Tend to be from services industries	Tend to be from capital intensive industries

Study Results: E-Business Execution

The analysis of CEOs' responses from the representative sample to measure the overall success in E-business execution is based on responses to questions about their *supply chain* and *E-commerce* (i.e. *demand chain*).

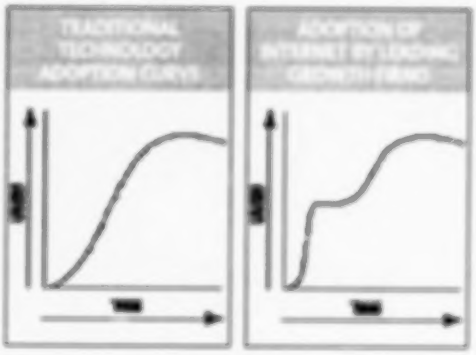
Supply chain questions focused mainly on interactions by a company with suppliers:

- The extent to which the company has integrated its key processes with major suppliers and a company's use of online functionality when making purchases.

E-commerce questions focused mainly on interactions with customers:

- The extent to which the company has integrated its key processes with major customers and the level of functionality offered to customers online.

Traditionally, the adoption of new technologies has followed a fairly predictable pattern, with the number of users increasing gradually over time.



Among leading growth firms there appears to be a significant number of early adopters of Internet technology who have devoted three times more of their IT budgets to E-business than the average firm and have now had several years to work and experiment with the technology. This initial wave of early adoption has been followed by another sharp surge in use, with a second large group of companies now in the planning stage.

Our analysis suggests that most leading growth firms are still in the process of implementing E-business initiatives on both the supply side and the demand side. As a result, leading growth firms have not yet realized the full benefit of integrating the Internet into their businesses and spending on E-business initiatives should continue to increase:

- 80% of leading growth firms indicated that their spending on E-business had increased over the last two years;
- 80% of leading growth firms expect their spending on E-business to increase over the next two years;
- *Early* adopters devote an average of 14% of their IT budget to E-business, which is three times higher than "majority" and "late majority" companies.

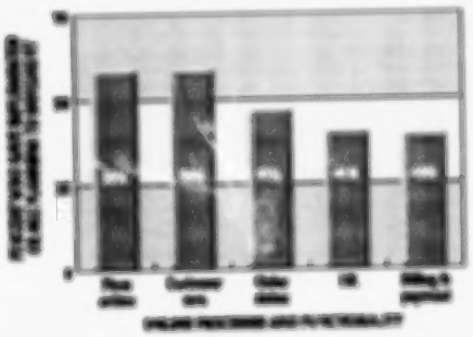
Firms with fewer than 100 employees have tended to devote a higher percentage of their IT budgets to E-business than larger firms, but their overall "success of execution" rating is about the same. This would seem to indicate there are significant economies of scale that are achievable in E-business spending. There are specific economics of scale to be achieved in both capital spending (i.e. hardware, software, property and plant, basic communications infrastructures, etc.) and in operating expenses (i.e. salaries, marketing and promotion, professional services, telecom services.)

Supply Chain Applications

From Internet marketplaces and exchanges to online collaboration tools, the Internet has the potential to dramatically change the way that companies interact with their suppliers.

Among leading growth firms, the early adopters of Internet technology tend to view suppliers much more as strategic partners in their business. "Majority" and "late majority" adopters tend to view suppliers as simply the providers of raw materials and other inputs.

The supplier interactions that have been moved online first by leading growth firms are order placement and customer care (i.e. product and pricing inquiry, customer service, trouble tickets or repair orders, and loyalty programs).



Historically, one of the key barriers to tighter process integration with key suppliers has been an unwillingness or inability on the part of suppliers to integrate. The cost/payback associated with EDI[1] drove initial perceptions about the potential impact of the Internet in this area. Among leading growth firms, less than 5% of companies indicated their major suppliers were unready or unwilling to integrate business processes more extensively than they already had.

When we break down the responses of the leading growth firms in greater detail, it appears that:

- 39% of leading growth firms have integrated some business processes with major suppliers;
- 37% of leading growth firms participate in online marketplaces;
- Younger firms (in business <10 years) have been quicker than more mature firms (in business >10 years) to adopt the Internet for supplier interactions;
- Firms in services industries have been quicker than firms in capital-intensive industries such as manufacturing, to adopt the Internet for supplier interactions.

In a recent survey sponsored by the Purchasing Management Association of Canada[2], nearly 60% of companies have yet to use the Internet for purchasing and only about 3% of all their purchases are made online. Among leading growth firms, 6.3% have not used the Internet for purchasing, but those that do make an average of 6.5% of their purchases online.

These results indicate that the web is typically being used more as a search tool than a procurement channel. Commonly cited barriers to implementing full-fledged E-procurement solutions include the cost of adopting new technologies, concerns about Internet security, and basic E-business knowledge.

Our analysis also suggests that hard data are beginning to emerge that demonstrate the economic benefits to new companies using the Internet for E-procurement. Companies reported overall cost savings of just under 6% and a 2.4% reduction in inventory carrying costs. For small and medium-sized businesses, which typically lack the purchasing power to extract the lowest price or best commercial terms from key vendors, the potential benefits of online purchasing are significant.

[1] *Electronic data interchange (EDI) is a system that standardizes the process of trading and tracking structured business documents, such as purchase orders, invoice payments, shipping manifests, and delivery schedules. EDI translates these documents into a standardized format and transmits them between trading partners using secure telecommunication links.*

[2] *The PMAC report was based on a survey of Canadian firms without regard to size or industry. Despite not being specific to SMEs, it provides a useful performance benchmark as the low take-up rate among Canadian firms of E-procurement applications.*

E-Commerce/Demand Chain

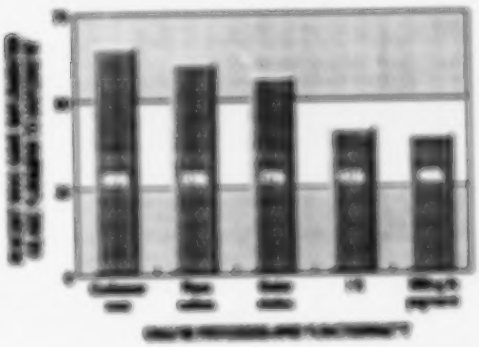
Perhaps the most significant impact of the Internet is the rapid shift in marketplace power from producers to consumers. The Internet allows customers to take on an entire range of new roles in the market and dictate how they will interact with sellers: customers can now choose to be product designers, product managers, product merchandisers, and product reviewers.

Our observations on the *demand side* are remarkably similar to those on the supply side although generally, most leading growth firms have implemented demand side applications more widely than supply side applications.

Often, demand side applications begin with a corporate website. According to a recent report by the Canadian Federation of Independent Businesses[1], nearly half of the companies with over 10 employees have a website up and running. Specifically:

- 18% of companies with 0-4 employees have a website;
- 29% of companies with 5-19 employees have a website;
- 39% of companies with 20-49 employees have a website;
- 46% of companies with 50-99 employees have a website;
- 49% of companies with 100-499 employees have a website.

Historically, small and medium-sized firms in Canada have lagged behind their United States counterparts in the development of websites. That gap appears to have narrowed somewhat over the last two years, according to the Canadian E-business Roundtable[2].



Among leading growth firms, the early adopters of Internet technology tend to view customers as strategic partners in their business. "Majority" and "late majority" adopters tend to view customers simply as the buyers of their goods and services.

The most widespread functions offered online by leading growth firms to their customers are customer care, order placement, and order tracking.

Most of our other demand side observations are consistent with those on the supply side:

- Less than 5% of companies indicated their major customers were unready or unwilling to integrate business processes more extensively than they already had.
- 43% of leading growth firms have integrated business processes to some extent with major customers.
- 44% of leading growth firms are using portals, banner ads, hyperlinks and online marketplaces to drive traffic to their websites.
- 72% of leading growth firms view their major customers as strategic partners.
- Younger firms (in business <10 years) were quicker than more established firms to adopt the Internet in their interactions with customers.
- Firms in services industries were quicker than those in more capital-intensive industries (such as manufacturing) to adopt the Internet in their interactions with customers.

[1] *The Canadian Federation of Independent Business is an organization for small and medium-sized enterprises. The survey was drawn from the Federation's membership and the results are a good representation of the needs and behaviours of SMEs in general.*

[2] *The Canadian E-business Opportunities Roundtable was formed in mid-2000 to develop a strategy for accelerating Canada's participation in the Internet economy, to goal is to establish Canada as a globally recognized E-business leader to promote a higher quality of life for our citizens through economic growth, job creation, and more convenient access to information, goods and services. The Roundtable began its deliberations with an assessment of the E-business opportunities and impediments facing Canada. After several months of research, analysis, consultation and discussion, the Roundtable produced the report that is referred to herein.*

Conclusions and Recommendations

Leading growth firms that demonstrated a relatively high degree of E-business readiness were driven more so by strategy than by technology adoption. Providing E-business training for staff emerged as the strongest factor that differentiated the early adopters from the "late majority". Other areas that had a strong impact on a firm's E-business readiness were senior management commitment and alignment of compensation around E-business performance measures.

From a technology perspective, early adopters should continue to focus on connecting *E-business applications* to other "legacy" operating systems. These include *customer care systems* (order entry, billing, call centers), *accounting systems* (A/P, A/R, inventory, fixed assets), *production/resource scheduling systems*, and *sales/contact management systems*. Integrating E-business applications with other legacy systems provides a scalable and flexible infrastructure that is less costly to manage and more seamless to use.

In E-business execution, there are opportunities for early adopters in their supply chains. These include online integration with suppliers, so that a firm is able to place and track the status of orders, as well as developing the ability to do electronic bill presentment and payment. The relationship a firm has with its suppliers is changing rapidly. A firm's ability to view and manage its suppliers as strategic partners will be crucial in the future.

The relationship with customers continues to be of utmost importance. Early adopters will benefit from allowing customers to make use of the Internet to see through their supply chain and track their orders from purchase to payment. Customer care applications can be employed when it becomes necessary.

"Late majority" firms must establish a stronger focus on the strategy and technology components of their overall business strategy. There is a strong relationship between overall readiness (strategy and technology) and executing these strategies when ready (supply side and demand side applications).

As an organization moves forward, it should ensure that its E-business applications and technology are in line with the firm's overall strategy.

In order for "late majority" adopters to maximize the benefits of the Internet, there are three key areas of focus:

1. Development of a robust vision/strategy for E-business;
2. Senior management effectively communicating the vision/strategy;
3. Ensuring that the applications that are in place are scalable for growth in terms of customers, transactions, and employees.

Firms in the manufacturing and capital-intensive industries need to view suppliers as strategic partners, not just as a source of raw materials or manufacturing inputs. There are tremendous cost-saving opportunities as well as strategic advantages that can be gained if this way of thinking can be adopted throughout the organization.

Organization design also continues to play an important role in the new economy. From a technological standpoint, a critical success factor in E-business initiatives calls for firms to create teams that combine talent from various functional areas within the company (sales, marketing, HR, operations).

SECTION III

Wisdom Exchange 2000

On November 2nd and 3rd, 2000, CEOs and Presidents of over 200 of Ontario's leading growth firms met in a peer-to-peer forum to share ideas and examine the challenges and opportunities of E-business.

Hosted by the Ministry of Economic Development and Trade with support of corporate sponsors, the sixth annual Wisdom Exchange provided participants with:

- Round table discussions and panel presentations on E-business: marketing and branding; customer relationships; hiring and retaining employees in an E-culture; enabling business operations; and new economy business models;
- A customized E-business readiness assessment benchmarking each firm's e-readiness against other leading growth firms in Ontario;
- One-on-one meetings with other CEOs and sponsor experts that were pre-booked on-line via the Business Exchange;
- Workshops on preparing and financing an E-business case led by Queen's School of Business, Queen's University;
- *A Year in Review* with luncheon speaker, Jim Balsillie, Chairman and Co-CEO, of RIM Research in Motion Limited;
- Dinner presenter Polly LaBarre, a senior editor of Fast Company Magazine, who spoke on the topic of *Competing in the New Economy*.

The Powerhouse Plenary

One of the highlights of Wisdom Exchange 2000 was a 90-minute panel discussion between CEOs of four leading Canadian companies:

- Frank Clegg, President and CEO of Microsoft Canada Ltd.
- Scott Corrigan, President of United Parcel Service Canada Ltd.
- Paul Tsaparis, President and CEO of Hewlett-Packard (Canada) Ltd.
- John Wetmore, President and CEO of IBM Canada Ltd.
- David Ticoll, CEO and Managing Partner of Digital 4Sight moderated the panel discussion at November 2000's Wisdom Exchange forum.

The panel discussion generated a diverse and wide-ranging set of perspectives on E-business priorities for leading growth firms. Despite the diversity of perspectives, the panelists all focused on providing practical advice to the Wisdom Exchange participants, grounded in the following basic principles:

There are simply no sectors or companies in the Canadian economy that are immune to the effects of the Internet. A "trailing-edge" E-business strategy must represent a conscious choice and a high level of readiness and agility. An organization's ability to continuously learn and adapt is critical in the digital economy. The Internet has also helped trigger a war for talent that pressures an organization's cost structure and threatens to constrain its growth rate. The Internet forces companies to focus on core competencies in order to maximize the delivery of value to customers. Companies must increasingly partner for non-core elements of value. There are some relatively painless ways to begin the process of understanding and adopting the Internet.

Principles of E-Business

PRINCIPLE #1: There are simply no sectors or companies in the Canadian economy that are immune to the effects of the Internet.

In the words of panelist Paul Tsaparis: *"It is incomprehensible to think of any business or any organization that is not impacted by the advent of the Internet in some way. Earlier technologies did not have the same allure or potential. E-business is definitely more than a technology wave. It's fundamentally a less expensive way to connect with customers from an external perspective. The Internet has significantly changed the playing field for all businesses, both large and small."*

Business fundamentals, like the importance of cash flow, are still intact. However, understanding the impact of the Internet doesn't represent a mutually exclusive choice along the lines of, "Should I worry about the Internet?" OR "Should I worry about my core business?" Panelists agreed that the proposition is fundamentally an "AND" and not an "OR" choice. The "AND" aspect of the situation is making sure that you, as CEO, understand the implications of technology for your organization.

Panelists also agreed that the Internet represented something more fundamental than other technology waves. Certainly, the most immediate and visible impact of the Internet is not unlike other new technologies: driving down transaction costs, increasing operational efficiency and achieving productivity gains and scale economies more quickly. But the longer-term impact of the Internet is far more irregular and wide-ranging. The Internet is reshaping the way that people communicate, the way that companies architect their business processes, the way in which companies interact with customers and suppliers, the way that companies generate revenue and profit margins, and the ways that companies structure themselves and manage their employees.

PRINCIPLE #2: A "trailing-edge" E-business strategy must represent a conscious choice and a high level of readiness and agility. An organization's ability to continuously learn and adapt is critical in the digital economy.

The Internet has dramatically increased the rate at which technological progress and business model innovation occurs. In light of this, an organization's ability to reinvent itself, innovate its business model, learn continuously, and adapt to significant, rapid change in the market are all more crucial than ever. The Internet presents tremendous opportunities for market leaders who are willing to proactively reshape the basic rules of competition in their industries.

Despite the pace and rate of change, a strategy that reflects a conservative "wait-and-see" posture may be appropriate for some companies or markets. This strategy must, however, be grounded in a deep understanding of the potential impact of the Internet, a sound strategy in response to this potential impact, a solid grasp of leading indicators, and an organizational ability to react immediately. In the digital economy, response intervals approach zero: there is no time to "get up the learning curve." This demands a technological and not just a strategic readiness that implies a certain degree of investment merely to reserve the right to play in this new environment.

In the words of panelist Frank Clegg: *"There's nothing wrong with consciously having a trailing edge plan as long as it can be implemented immediately, because what we're seeing with the Internet is that when it takes off, the curve is incredible and there's an exponential curve of growth in response."*

With respect to the ability to learn and adapt, Frank Clegg said: *"There is a tendency to say, if it's not broken, I'm not sure I want to dabble with it. Every CEO in this room had to develop his or her vision. I encourage you to invest the time to personally embrace this opportunity and benefit from the impact E-business technology can make on your business."*

PRINCIPLE #3: The Internet has also helped trigger a war for talent that pressures an organization's cost structure and threatens to constrain its growth rate.

In the words of panelist John Wetmore: *"Our number one job as CEOs is to put a team in place who can run the business as well or better when we leave."*

In many ways, rapid growth presents more formidable challenges than either stability or retrenchment. The digital economy has engendered an entire generation of employees that are comfortable with (if not experts in) technology, are less loyal and more mobile than their predecessors and are more willing to take risks for a commensurate level of reward and autonomy. In this sort of environment, CEOs should challenge themselves to develop an organizational chart and succession plan that reflects their organization in three years time. The discipline of such an exercise is a frank and rational assessment of both the capabilities of existing employees and gaps in your current organization structure. The key questions that surface as a result of this process include:

- Does your company have the right people in critical positions?
- What is your company doing to help them grow and develop?
- Do you personally have the ability to manage an organization that is three times larger than it is today?

PRINCIPLE #4: The Internet forces companies to focus on core competencies in order to maximize the delivery of value to customers. Companies must increasingly partner for non-core elements of value.

E-business is about more than just an impressive website. The Internet demands that companies provide genuine value to customers and deliver on their fulfillment promises. Because the Internet provides customers with an informed ability to switch providers at will, companies can rest assured that if they are not delivering value to customers, someone else will.

In delivering the best possible value to customers, companies are being forced to re-focus exclusively on that which customers value in them and to develop strategic partnerships for the rest. The imperative is to understand what your company does better than any other company from the customers' perspective and build a value proposition around those distinctions. Small and medium-sized companies often fall into the trap of trying to do it all in-house.

In the words of panelist Scott Corrigan: *"To address what might be a casualty of today's fast pace, I have seen some small to medium businesses try to be too many things to too many people. They didn't take advantage of the opportunities to partner with companies and people with skills that they needed and tried to build in-house. Seek out strategic partnerships with your suppliers and customers. You will be able to grow with less risk and will not get too far away from your core competencies."*

Developing partnerships for non-core, non-differentiating or non-expert elements of the value proposition extends far beyond traditional outsourcing or partnerships and

alliances. Strategic partnerships in the digital economy are characterized by:

- Consistency of vision;
- Integration of business processes across multiple organizations;
- Business model compatibility (i.e. co-variant bottom line impacts of both successes and failures);
- Willingness to share both risk and reward;
- Willingness to tie together different brands in the marketplace.

PRINCIPLE #5: There are some relatively painless ways to begin the process of understanding and adopting the Internet.

Generally, the longer a company has been in business, the more difficult it is for senior management to incorporate the Internet into its operations. First steps in the process include:

- Build awareness and education level around E-business technologies for you and your senior team;
- Understand clearly what competitors, suppliers, customers and market leaders are doing;
- Experiment personally with technology;
- Explore the notion of reverse mentoring, whereby your senior team takes input and guidance from more junior, technology literate staff.

John Wetmore: *"In my travels across Canada, small and medium businesses know about the Internet so it's not an awareness issue. Issues are: "What do I do? How do I do it? How do I do it faster? The first thing I urge you to do is to educate yourself and your senior team. Then figure out all the things you can do for your customers, with your suppliers and with your employees using E-business technologies."*

The interim findings of the E-Business Readiness Assessment were provided to over 200 CEOs at November's Wisdom Exchange forum. Soon after, the Ministry asked CEOs for their feedback and evaluation of the material. The majority found the overall interim findings to be helpful and indicated that they would also be using their firm's individual assessment in future planning.

Some of their comments regarding the benefits of completing the E-business assessment questionnaire and receiving individual and aggregate reports were:

- **Getting a reading on the level of E-business progress other companies have made;**
- **Gaining new perspectives on our E-business strategies;**
- **Being exposed to other CEOs who were at various stages of implementing the kinds of systems that we are considering for ourselves.**

The majority of CEOs also rated the overall value of attending the Wisdom Exchange as excellent. Networking, making business connections, and participating in peer-to-peer discussion groups are the top three factors that influenced CEOs of leading growth firms to participate in Wisdom Exchange 2000.

SECTION IV

E-BUSINESS READINESS ASSESSMENT OF ONTARIO'S LEADING GROWTH FIRMS

This questionnaire was completed by over 180 CEOs and Presidents of leading growth firms[6] between August and October, 2000. The results measure the E-business readiness of Ontario's fastest growing firms and its finding are reported in Sections I-III of this publication. You may find it beneficial to answer the questionnaire from your perspective as CEO or President or to collect information you need to answer the questions from others in your organization. For the purpose of this questionnaire, E-business is defined as any business process which, in any way, utilizes the Internet or Intranet.

STRATEGY

1. As of today, which best describes your organization (please check one):
   - a. We have implemented one or more E-business initiatives ☐
   - b. We are in the process of implementing one or more E-business initiatives ☐
   - c. We are in the planning stages of implementing one or more E-business initiatives ☐
   - d. E-business initiatives are not in our plans over the next 12 months ☐
   - e. We do not perceive any opportunities in, or threats from E-business ☐

2. Using the following scale, where 1 indicates that you strongly disagree with the statement and 7 indicates that you strongly agree with the statement, please rate the following statements:

Our organization...	**Strongly Disagree**						**Strongly Agree**	**Don't Know**	**Not Applicable**
a. has developed a robust vision or strategy for E-business	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. has senior management that have made creating a competitive advantage through E-business a top priority	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c. has senior management that effectively communicate our E-business strategies to the rest of the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d. has created a separate E-business team (organization) that reports directly to the President and/or CEO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
e. uses specific measures of performance for our E-business initiatives	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f. has aligned compensation for our E-business team around E-business metrics (performance, compensation, etc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
g. routinely evaluates our competitor's websites and capabilities	1	2	3	4	5	6	7	8	9
h. has successfully provided E-business training for our professional staff (HR, sales, finance, etc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

[6] *Leading growth firms employ between 20 and 500 people, have a minimum growth rate of 50% (gross sales) over three years, and maintain their global head office in Ontario.*

3. Do you currently track your IT (Information Technology) expenditures separately?
   - YES ☐
   - NO **(skip to question 6)** ☐
   - Don't Know **(skip to question 6)** ☐

4. Circle approximately what percent of your **current revenue** is spent on IT (including hardware, software, licenses, training, time, etc.)?
   - 0
   - 1 – 5%
   - 6 – 10%
   - 11– 20%
   - 21 – 30%
   - Greater than 30%
   - Don't Know

5. Circle approximately what percent of your **current IT budget** is spent on E-business initiatives?
   - 0
   - 1 – 5%
   - 6 – 10%
   - 11– 20%
   - 21 – 30%
   - Greater than 30%
   - Don't Know

6. What types of technology does your organization currently use? **(please check all that apply)**
   - Mainframe ☐
   - Client server ☐
   - Intranet ☐
   - Web access (Internet, E-mail) ☐
   - EDI (Electronic Data Interchange) ☐
   - Extranet ☐
   - Other ☐

7. Over the **past** two years would you say that your spending on E-business initiatives has...
   - Increased Substantially ☐
   - Increased Somewhat ☐
   - Remained Constant ☐
   - Decreased Somewhat ☐
   - Decreased Substantially ☐
   - Don't Know ☐

8. Over the **next** two years would you say that your spending on E-business initiatives will...
   - Increase Substantially ☐
   - Increase Somewhat ☐
   - Remain Constant ☐
   - Decrease Somewhat ☐
   - Decrease Substantially ☐
   - Don't Know ☐

9. Using the following scale, where 1 indicates that you strongly disagree with the statement and 7 indicates that you strongly agree with the statement, please rate the following statements:

Our organization...	**Strongly Disagree**						**Strongly Agree**	**Don't Know**	**Not Applicable**
a. currently has the technology infrastructure (hardware, software, people) necessary to execute our E-business initiatives	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. currently has E-business applications that are capable of handling significant growth in number of transactions, customers, or employees	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c. has well defined technology standards that are applied consistently throughout the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d. has a record of delivering IT projects on time, on budget, and to specification	1	2	3	4	5	6	7	8	9
e. has E-business teams that combine talent from the various functional areas within the organization (marketing, finance, HR, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f. has effectively integrated our legacy system(s) (mainframe, EDI, client/server, etc.) as part of our E-business applications	1	2	3	4	5	6	7	8	9

10. Which statement best describes your current IT situation?
    - Our legacy system(s) can be or have been "patched" to accommodate E-business initiatives ☐
    - Our legacy system(s) will have to be completely replaced to accommodate E-business initiatives ☐
    - We have not researched the status of our legacy systems to accommodate E-business initiatives ☐
    - Other ☐
    - Don't Know ☐

11. Within your organization, circle what percent of your major suppliers have integrated some of their business processes into your E-business systems?
    - 0 **(skip to question 13)**
    - 1 – 10%
    - 11 – 20%
    - 21 – 30%
    - Greater than 30%
    - Our suppliers do not have the capability to integrate with us yet **(skip to question 13)**
    - We are in the planning stages of an application
    - Don't Know **(skip to question 13)**

12. Please give a brief description of which processes have been integrated, and how:

13. Within your organization, circle what percent of your major purchases are made through third party online marketplaces such as onvia.com?
    - 0
    - 1 – 10%
    - 11 – 20%
    - 21 – 30%
    - Greater than 30%
    - Don't Know

14. Using the following scale, where 1 indicates that you strongly disagree with the statement and 7 indicates that you strongly agree with the statement, please rate the following statement:

Our organization...	**Strongly Disagree**						**Strongly Agree**	**Don't Know**	**Not Applicable**
has strategic relationships with our major suppliers.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

15. Which statement best classifies your organization with respect to **utilizing the Internet to place orders with your major suppliers?**
    - We have implemented one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
    - E-business is not crucial to our business ☐

16. Which statement best classifies your organization with respect to **utilizing the Internet to track the status of orders from your major suppliers?**
    - We have implemented one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
    - E-business is not crucial to our business ☐

17. Which statement best classifies your organization with respect to **utilizing the Internet to access online and billing information, including making payments to your major suppliers?**

- We have implemented one or more of these E-business applications ☐
- We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
- We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
- These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
- E-business is not crucial to our business ☐

18. Which statement best classifies your organization with respect to **utilizing the Internet to access customer care applications from your major suppliers (customer service, product information, etc)?**

- We have implemented one or more of these E-business applications ☐
- We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
- We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
- These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
- E-business is not crucial to our business ☐

19. Which statement best classifies your organization with respect to **utilizing the Internet to allow your employees to access key HR functions (benefits, holidays, etc.)?**

- We have implemented one or more of these E-business applications ☐
- We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
- We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
- These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
- E-business is not crucial to our business ☐

E-BUSINESS DEMAND CHAIN (CUSTOMER) STRATEGIES

20. Within your organization, circle what percent of your major customers have integrated some of their business processes into your E-business systems?
    - 0 **(skip to question 22)**
    - 1 – 10%
    - 11 – 20%
    - 21 – 30%
    - Greater than 30%
    - Our customers do not have the capability to integrate with us yet **(skip to question 22)**
    - We are in the planning stages of an application
    - Don't Know **(skip to question 22)**

21. Please give a brief description of which processes have been integrated, and how:

22. Circle how many portals (MSN, Yahoo, AOL etc.), affiliated sites, banner ads, or online marketplaces drive traffic to your company's website?
    - 0
    - 1 – 5
    - 6 – 10
    - More than 10
    - Don't Know

23. Using the following scale, where 1 indicates that you strongly disagree with the statement and 7 indicates that you strongly agree with the statement, please rate the following:

Our organization...	**Strongly Disagree**						**Strongly Agree**	**Don't Know**	**Not Applicable**
has strategic relationships with our major customers.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

24. Which statement best classifies your organization with respect to **allowing customers to place their orders on line?**
    - We have implemented one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
    - E-business is not crucial to our business ☐

25. Which statement best classifies your organization with respect to **allowing customers to track the status of their orders on line?**
    - We have implemented one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
    - E-business is not crucial to our business ☐

26. Which statement best classifies your organization with respect to **allowing customers to access billing functions, including payment on line?**
    - We have implemented one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
    - E-business is not crucial to our business ☐

27. Which statement best classifies your organization with respect to **allowing customers to access customer care applications (customer service, product inquiries, etc) on line?**
    - We have implemented one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the process of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - We are in the planning stages of implementing one or more of these E-business applications ☐
    - These E-business applications are not in our plans over the next 12 months ☐
    - E-business is not crucial to our business ☐

THE FINAL SECTION OF THE QUESTIONNAIRE REQUESTED GENERAL FIRM INFORMATION. THIS WAS USED TO GROUP COMPANIES WITH SIMILAR CHARACTERISTICS FOR A MORE RIGOROUS ANALYSIS OF THE DATA.

28. Circle how many employees you currently employ ?
    - 1 – 20
    - 21 – 50
    - 51 – 75
    - 76 – 100
    - 101 – 300
    - 301 – 500
    - More than 500

29. What was your gross revenue for the last fiscal year?
    - $1.5 MM - $2 MM ☐
    - Greater than $2 MM – but less than $5 MM ☐
    - Greater than $5 MM – but less than $10 MM ☐
    - Greater than $10 MM – but less than $20 MM ☐
    - Greater than $20 MM – but less than $50 MM ☐
    - Greater than $50 MM – but less than $100 MM ☐
    - More than $100 MM ☐

30. What industry best classifies your organization?
    - Manufacturing ☐
    - Wholesale Trade ☐
    - Retail Trade ☐
    - Construction ☐
    - Business Services ☐
    - Finance, Insurance, Real Estate ☐
    - Transportation, Storage, Communications, and Utilities ☐
    - Primary Industries ☐
    - Government, Education, Health ☐
    - Other Services ☐
    - Other ☐

31. How would you classify the majority of your customers? Would you say that they are:
    a. End users ☐
    b. Wholesalers ☐
    c. Distributors ☐
    d. Processors/Manufacturers ☐
    e. Brokers ☐
    f. Other ☐
    g. Don't Know ☐

32. How long has your company been in business?
    - Greater than 3 years – but less than 5 years ☐
    - Greater than 5 years – but less than 10 years ☐
    - Greater than 10 years – but less than 20 years ☐
    - More than 20 years ☐

The Ministry of Economic Development and Trade is producing a series of publications based on innovative research and insights shared by CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms.

No. 1 – The Innovation Report, 1999
A management resource focusing on innovation and what drives Ontario's leading growth firms as discussed by CEOs and Presidents at the Wisdom Exchange in 1998

No. 2 – The Growth Builders Report, 2000
A management resource focusing on challenges and solutions of managing and sustaining rapid growth as shared by CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms at the Wisdom Exchange in 1999

No. 3 – The Six Stages of Growth in Leading Growth Firms, 2001
A unique study of growth-oriented firms based on new research describing the distinctive stages that a company passes through as it grows

No. 4 – E-Business Readiness Assessment, 2001
A new research report measuring the E-business readiness of Ontario's leading growth firms. Includes highlights from the Powerhouse Plenary discussion at Wisdom Exchange 2000

No. 5 – The Wisdom Exchange 2000 Report
A compilation of insights, experiences and perspectives shared by CEOs and Presidents at the Wisdom Exchange 2000 on the topic of E-business

Leading growth firms employ between 20 and 500 people, have a minimum growth rate of 50% (gross sales) over three years, and maintain their global head office in Ontario.

Website: www.ontario-canada.com
Telephone: (416) 325-6748
Fax: (416) 325-6757
e-mail: ann.matyas@edt.gov.on.ca

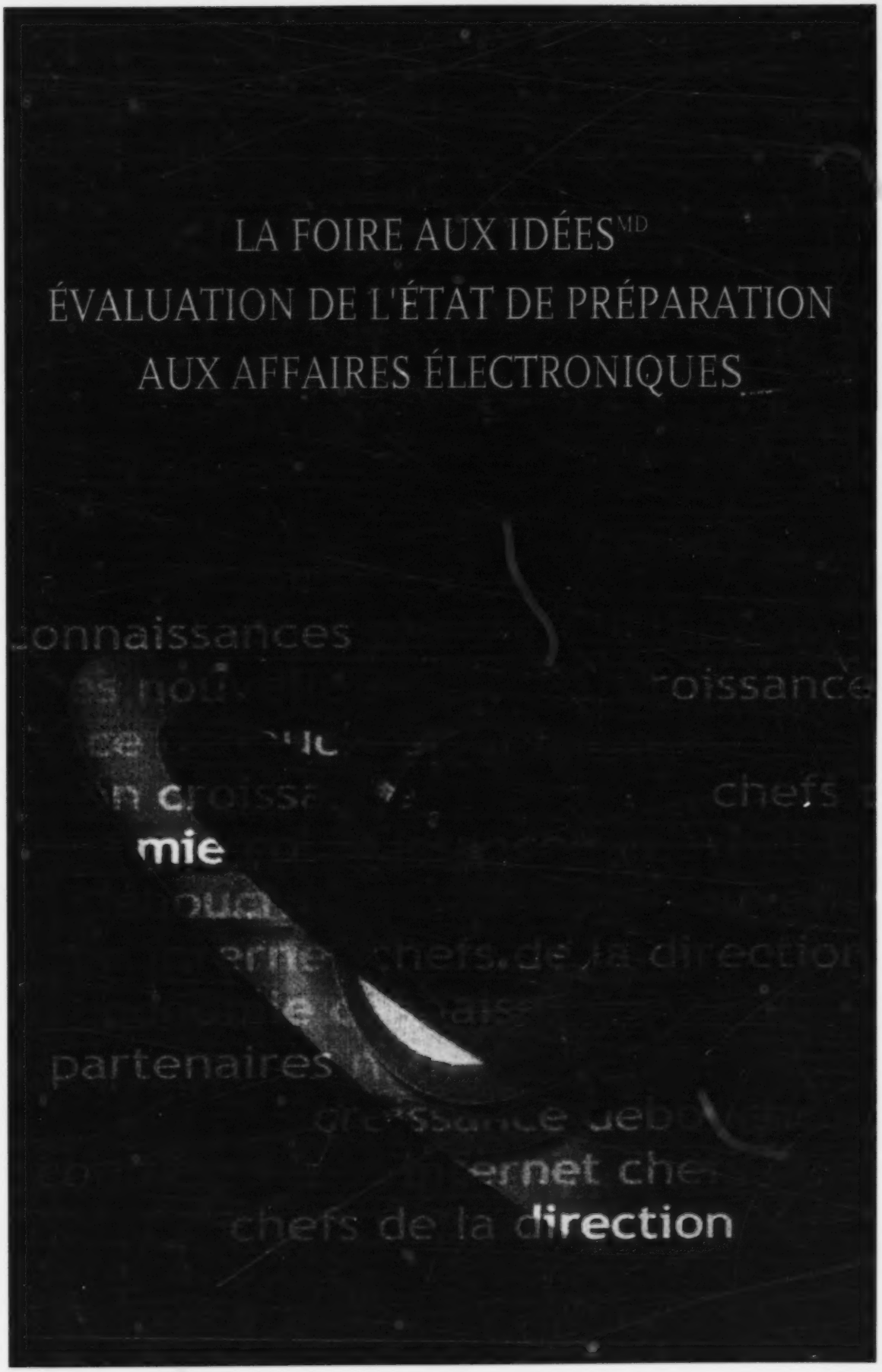
Queen's Printer for Ontario, 2001
ISBN 0-7794-0779-2

Ontario

PUBLICATION
N° 4

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

LA FOIRE AUX IDÉES[MD]
ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION AUX AFFAIRES ÉLECTRONIQUES



Ontario

Table des matières

SECTION I

1 Introduction

2 Cadre d'évaluation de l'état de préparation

3 Profil des répondants

SECTION II

4 Résultats de l'étude : état de préparation aux affaires électroniques

5 • Formulation d'une stratégie

5 • Infrastructure technologique

6 Résultats de l'étude : capacité d'exécution en affaires électroniques

7 • Chaîne de l'approvisionnement – applications

8 • Chaîne de la demande – commerce électronique

9 Conclusions et recommandations

SECTION III

10 La Foire aux idées 2000

10 • Séance plénière principale

11 • Principes des affaires électroniques

SECTION IV

14 Sondage – Évaluation de l'état de préparation aux affaires électroniques

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001

Avant-propos du ministre du Développement économique et du Commerce de l'Ontario

Juin 2001

Les « entreprises à croissance exceptionnelle » de l'Ontario, qui ont instauré dans la province une culture de l'innovation, y ont aussi créé plus du tiers des nouveaux emplois. Leurs dirigeants se sont engagés sans réserve à surmonter les défis d'une croissance rapide et d'une compétitivité accrue. Misant sur les cyber-débouchés, ces entreprises pourront concrétiser leurs perspectives d'expansion, à l'heure où Internet transforme notre façon de faire des affaires.

Aujourd'hui, Internet apporte des dimensions inédites aux relations avec les clients et multiplie les possibilités d'affaires par l'ouverture de nouveaux marchés, la réduction des stocks, la prestation efficiente des services, la compression des coûts de marketing et une meilleure productivité dans tous les secteurs d'activité. Les modèles interentreprises dominent à plus de 80 p. 100 le monde des affaires électroniques et devraient y représenter un puissant moteur à l'avenir.

La présente évaluation découle des résultats de recherches récentes, menées par le ministère du Développement économique et du Commerce en collaboration avec le réputé cabinet conseil Digital 4Sight, sur le niveau de préparation aux affaires électroniques des entreprises ontariennes de pointe. Le questionnaire portait sur les stratégies adoptées par celles-ci et a été soumis aux chefs d'entreprises en novembre 2000 lors de la Foire aux idées, ce forum annuel où les gestionnaires de la croissance partagent leurs expériences entre pairs. Il ressort que 90 p. 100 de ces entreprises ont déjà mis sur pied au moins une initiative en ce sens ou y travaillent. Chez ces adeptes de la première heure, les budgets voués aux affaires électroniques sont trois fois plus substantiels que chez l'entreprise moyenne. Cette vague d'adhésion initiale a été suivie d'une forte poussée, un second groupe d'entreprises en étant aujourd'hui au stade de la planification.

Le rapport comprend également des conseils pratiques, inspirés des cinq grands principes qui se sont imposés lors de la séance plénière de la Foire aux idées. La section IV comprend un questionnaire d'auto-évaluation à l'intention des lecteurs.

La création d'emplois est la priorité absolue du gouvernement Harris pour 2001. Les entreprises à croissance exceptionnelle continueront à jouer un rôle capital dans l'économie par l'adoption des nouvelles technologies et par la formation et l'affectation d'éléments prometteurs à des postes créés en vue de l'expansion et de l'intégration des affaires électroniques.

Cette publication est la quatrième d'une série publiée par le ministère sur les entreprises à croissance exceptionnelle, série axée sur la recherche novatrice et les enjeux cruciaux pour leurs dirigeants. J'espère que vous trouverez ce document utile et qu'il vous servira de ressource dans la gestion d'une réussite confirmée.

Le ministre,

Robert W. Runciman, député
Leeds-Grenville

SECTION I

Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de l'état global de préparation aux affaires électroniques chez certaines entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, projet réalisé par le ministère du Développement économique et du Commerce. Ces entreprises d'élite ont de 20 à 500 employés, affichent une expansion d'au moins 50 p. 100 (chiffre d'affaires brut ces trois dernières années) et ont établi leur siège social en Ontario. Aux fins de l'étude, les affaires électroniques (ou cyber-affaires) englobent tout processus opérationnel effectué au moyen des technologies ou des applications Internet (dont courriel, sites et portails Web, réseaux privés virtuels, intranets).

L' adoption de technologies nouvelles a toujours connu une évolution assez prévisible, le nombre d'utilisateurs croissant avec le temps. Les entreprises d'élite, toutefois, comptent un grand nombre d'adeptes précoces des technologies Internet, où prédominent celles des industries de service et celles de moins de 10 ans d'existence.

Cette vague d'adhésion initiale a été suivie d'une vigoureuse poussée, un second groupe d'entreprises en étant aujourd'hui au stade de la planification; la majorité s'inscrivent dans des secteurs à fort coefficient de capital, dont la fabrication, ou sont bien établies (en affaires depuis plus de 10 ans).

Parmi les entreprises à croissance exceptionnelle, les premières adeptes des technologies Internet ont généré des recettes moyennes par employé de 10 p. 100 supérieures à celles des autres – qui sont la « majorité » des adeptes, y compris les « retardataires ».

Les entreprises de pointe ont en bonne part investi dans les technologies d'affaires électroniques avant même de disposer d'une solide stratégie de rationalisation des dépenses. De plus, beaucoup de ces entreprises (celles notamment qui vouent une portion majeure du budget TI aux affaires électroniques) n'ont pas en place d'outils pouvant jauger l'efficacité de leurs investissements à ce chapitre.

En conséquence, la plupart des entreprises à forte croissance (dont les adeptes de la première heure) n'ont pas encore réalisé leur plein potentiel dans ce secteur.

Nous exposons ici les résultats de l'étude afin de renseigner les chefs d'entreprises sur la préparation globale aux affaires électroniques des entreprises ontariennes à forte croissance et les aider à cerner les opportunités et applications de gestion qu'offrent les technologies. Un questionnaire est annexé à titre de guide d'auto-évaluation, dans l'intérêt des lecteurs – un certain nombre de chefs d'entreprises ayant estimé des plus bénéfiques la réflexion ainsi suscitée.

Cadre d'évaluation de l'état de préparation

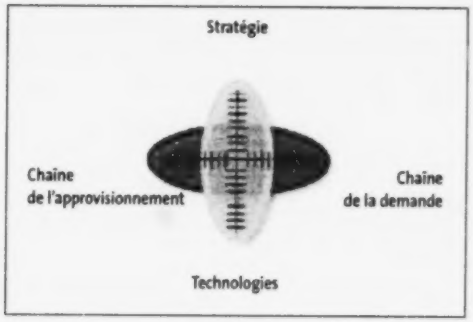
Digital 4Sight, cabinet conseil reconnu en cyber-affaires, a réalisé la présente évaluation en étroite collaboration avec le ministère du Développement économique et du Commerce.

Selon les conseillers de Digital 4Sight, toute organisation désireuse de survivre – et de prospérer – au sein de l'économie numérique doit repenser ses produits, services, chaînes d'approvisionnement, processus opérationnels assistés et relations avec ses partenaires et clients. De nos jours, la compétitivité est tributaire de modèles d'entreprise novateurs et de l'exploitation des nouvelles technologies.

Cette évaluation de l'état de préparation aux affaires électroniques vise à déterminer le stade où en sont les entreprises ontariennes de pointe, selon quatre dimensions clés :

1. Formulation d'une stratégie
2. Infrastructure technologique
3. Chaîne de l'approvisionnement – applications
4. Chaîne de la demande/commerce électronique – applications

CADRE D'ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION



Les réponses aux questions portant sur la formulation d'une stratégie et l'infrastructure technologique ont collectivement formé une « évaluation de l'état de préparation », projetée sur l'axe vertical du diagramme. De même, les réponses aux questions portant sur les applications de la chaîne de l'approvisionnement et du commerce électronique ont formé une « évaluation de la capacité d'exécution », projetée sur l'axe horizontal du diagramme.

POSITION INDIVIDUELLE (SPÉCIMEN)

Les dirigeants des entreprises de pointe qui ont rempli le questionnaire ont reçu un tracé de la position de référence (« empreinte ») de leur entreprise, définie par ses cotes en regard des cotes des « plus performantes ». On leur a aussi remis une interprétation individualisée de haut niveau du diagramme ainsi que les mesures préconisées, par ordre de priorité.

Bien que le sondage ait privilégié l'optique des dirigeants, ces derniers étaient libres de recueillir auprès de leurs collègues les données aptes à décrire leurs cyber-initiatives d'affaires. Les résultats d'ensemble sont commentés tout au long du rapport.

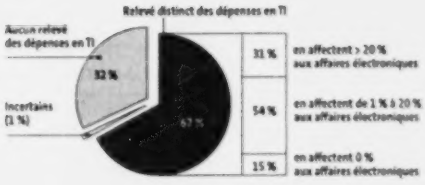
Profil des répondants

Du 21 août au 27 octobre 2000, les dirigeants de plus de 180 entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle ont rempli le questionnaire en ligne.

Ces entreprises se retrouvent dans tous les secteurs. Et leurs dirigeants sont à la fine pointe de l'économie, puisque ces sociétés en expansion créent le gros des nouveaux emplois en Ontario. Elles ne représentent que 2 p. 100 des 300 000 entreprises de la province, mais la création d'emplois dont elles sont responsables atteint un impressionnant 35 p. 100.

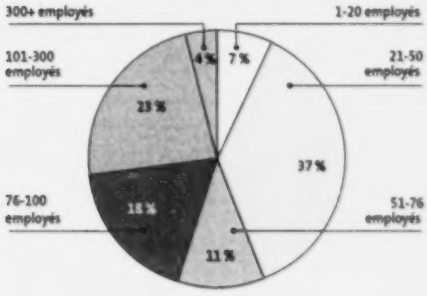
Répartition selon les dépenses en TI

- Les deux tiers de ces entreprises font un relevé distinct de leurs dépenses en TI; plus de 20 p. 100 d'entre elles consacrent une bonne partie de leur budget TI à des initiatives d'affaires électroniques.



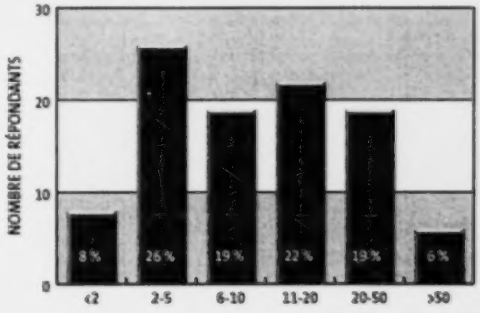
Répartition selon la taille de l'effectif

- Près de la moitié des entreprises enquêtées ont moins de 50 employés; moins du tiers d'entre elles en ont plus de 100.



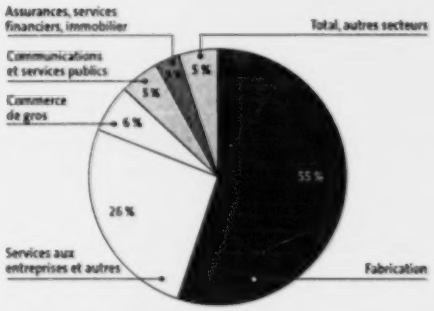
Répartition selon le chiffre d'affaires annuel

- De même, un peu plus de la moitié des entreprises enquêtées déclarent des recettes annuelles inférieures à 10 millions de dollars, et 5 p. 100 seulement des recettes annuelles supérieures à 50 millions de dollars.



Répartition selon le secteur d'activité

- Les entreprises de la fabrication et des services prédominent, avec plus de 80 p. 100 des répondants.



- Le secteur de la fabrication englobe plus de la moitié des répondants, et celui des services plus du quart.
- Compris dans les autres secteurs sont le commerce de détail (1,6 p. 100) et la construction (1,6 p. 100).

SECTION II

Résultats de l'étude : état de préparation aux affaires électroniques

L'analyse des réponses des dirigeants aux questions liées à la formulation d'une stratégie et à l'infrastructure technologique évalue l'état global de préparation aux affaires électroniques des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, selon l'échantillon représentatif décrit dans le profil des répondants, à la page trois.

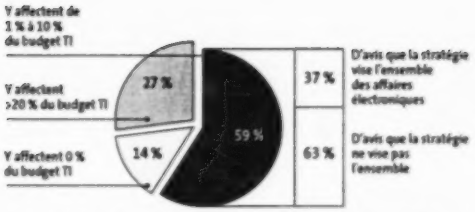
Les questions liées à la stratégie visaient surtout le plan d'affaires de l'entreprise, l'engagement de celle-ci par rapport aux affaires électroniques, ses processus en matière de ressources humaines ou RH (tels que mesures de rendement et rémunération) et son aménagement organisationnel.

Les questions liées à l'infrastructure technologique visaient les dépenses en TI et les progrès en conception et mise en œuvre des réseaux et systèmes nécessaires aux applications d'affaires électroniques.

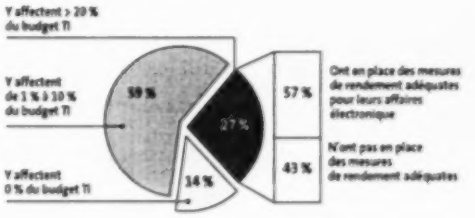
Les petites et moyennes entreprises (PME) retardent généralement sur les grandes sociétés quant à l'adoption d'Internet, principalement en raison de ressources financières plus restreintes. De plus, un certain manque de connaissances et l'ignorance des coûts liés aux affaires en ligne font qu'une foule de petites entreprises sont réticentes à y investir. Selon un rapport récent publié par la Table ronde sur les possibilités des affaires électroniques canadiennes[1], même si les PME disposent de sites Web et du courriel, la plupart ne font pas de vente en ligne, et rares sont celles qui utilisent Internet pour améliorer leur chaîne d'approvisionnement, créer des économies internes ou parfaire leur service à la clientèle.

Notre analyse suggère également que maintes entreprises de pointe ont investi dans les technologies d'affaires électroniques sans avoir établi de stratégie de rationalisation des dépenses.

[1] *Le rapport de la Table ronde sur les possibilités des affaires électroniques canadiennes et l'étude de PriceWaterhouseCoopers portent sur les PME, sans accent particulier sur les entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle.*



Quantité de ces entreprises (dont celles vouant une portion élevée du budget TI aux affaires électroniques) n'ont pas en place de mesures de rendement pouvant jauger l'efficacité de cet investissement.



Une étude de PriceWaterhouseCoopers[1] (numéro du 9 octobre 2000 de Business Week), révèle que 66 p. 100 des dirigeants dont les entreprises ont implanté avec succès des initiatives d'affaires électroniques s'inquiètent de l'avenir, pour trois raisons surtout :

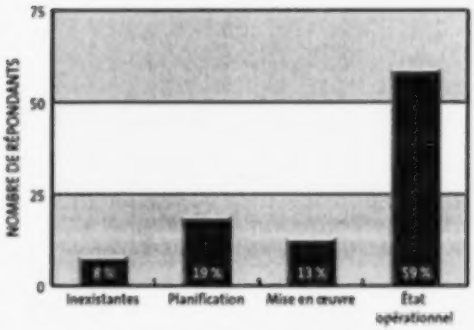
- ne pas avoir exploré à fond les possibilités;
- ne pas avoir bien compris les risques liés aux initiatives actuelles et prévues;
- ne pas disposer d'une bonne méthode d'évaluation des projets d'affaires électroniques.

Un avantage opérationnel direct revient aux entreprises de l'avant-garde. Parmi les entreprises du sondage, les premières à adopter les technologies Internet ont généré des recettes moyennes par employé de 10 p. 100 supérieures à celles de la majorité des adeptes et des retardataires. Cette constatation est relativement la même dans tous les secteurs, sans égard au nombre d'employés, aux recettes ou à l'ancienneté.

ÉTAT DE PRÉPARATION :

Formulation d'une stratégie

La plupart des entreprises de pointe ont déjà sur pied au moins une initiative d'affaires électroniques ou y travaillent. Ces entreprises ont reconnu tant les possibilités que les risques de ce type d'affaires. Pourtant, moins de 25 p. 100 des dirigeants estiment que leur entreprise possède un plan ou une stratégie qui vise intégralement les affaires électroniques.



ÉTAT DES INITIATIVES D'AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

Le total des pourcentages n'est pas de 100 % en raison de chiffres arrondis.

Les entreprises des services ont été plus promptes que les autres à se doter d'une stratégie. Portrait d'ensemble :

- 60 p. 100 évaluent systématiquement les sites Web de leurs concurrents;
- 50 p. 100 croient que les affaires électroniques peuvent générer un avantage concurrentiel;
- 42 p. 100 estiment avoir bien exposé leur stratégie au personnel;
- 34 p. 100 ont dispensé une formation en affaires électroniques;
- 32 p. 100 ont formé une équipe distincte pour étudier les problèmes afférents;
- 27 p. 100 disposent de mesures de rendement expresses.

Les facteurs d'incidence sur la « préparation stratégique » sont la volonté des dirigeants de tirer un avantage concurrentiel des affaires électroniques et l'existence de mesures de rendement liées à leurs objectifs.

ÉTAT DE PRÉPARATION :

Infrastructure technologique

Plus de la moitié des dirigeants enquêtés étaient d'avis que leur entreprise possédait déjà l'infrastructure technologique nécessaire à l'exécution des applications d'affaires électroniques. Cela ne signifie pas pour autant qu'il y a ralentissement de l'investissement d'ensemble :

- plus de 66 p. 100 des entreprises font un relevé distinct de leurs dépenses en TI;
- l'entreprise moyenne consacre 12 p. 100 de son budget TI à ce poste;
- plus de 80 p. 100 des entreprises prévoient augmenter leurs affectations à ce poste ces deux prochaines années.

La majorité des applications d'affaires électroniques qui sont à l'état opérationnel sont autonomes, donc non liées aux autres systèmes en place, tels que soin de la clientèle (p. ex. entrée des commandes, facturation, centres téléphoniques), comptabilité (p. ex. comptes créditeurs, comptes débiteurs, inventaire, immobilisations), ordonnancement de la production et gestion des ventes et des personnes-ressources. L'intégration des processus et des applications devrait ainsi emporter une bonne portion des affectations budgétaires ces deux prochaines années.

Les nombreuses adeptes de la première heure des technologies Internet ont un profil qui les distingue des adeptes de la majorité et des retardataires.

ADEPTES DE LA PREMIÈRE HEURE	ADEPTES DE LA MAJORITÉ ET RETARDATAIRES
71 p. 100 possèdent déjà des applications opérationnelles	45 p. 100 en sont encore au stade de la planification
Y affectent en moyenne 18 p. 100 du budget TI	Y affectent en moyenne 9 p. 100 du budget TI
56 p. 100 prévoient une hausse des affectations	40 p. 100 prévoient une hausse des affectations
Généralement en affaires depuis moins de 10 ans	Généralement en affaires depuis plus de 10 ans
Généralement du secteur des services	Généralement de secteurs à fort coefficient de capital

Résultats de l'étude : capacité d'exécution en affaires électroniques

L'analyse de la capacité globale d'exécution se fonde sur les réponses aux questions liées à l'approvisionnement et au commerce électronique (c.-à-d. la demande).

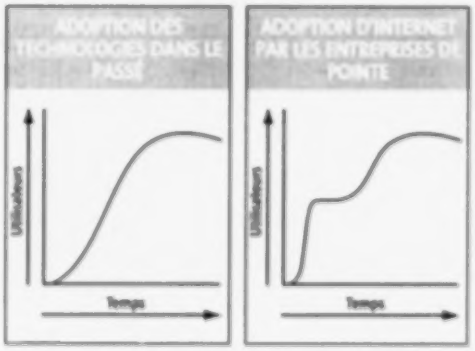
Les questions relatives à l'approvisionnement visaient surtout les interactions d'une entreprise avec ses fournisseurs :

- Le degré auquel l'entreprise a intégré ses processus clés à ceux de ses principaux fournisseurs et son exploitation des fonctionnalités en ligne en vue de l'achat.

Les questions relatives au commerce électronique visaient surtout les interactions de l'entreprise avec ses clients :

- Le degré auquel l'entreprise a intégré ses processus clés à ceux de ses principaux clients et le niveau de fonctionnalité en ligne offert.

Dans le passé, l'adoption de technologies nouvelles a suivi un modèle assez prévisible, le nombre d'utilisateurs croissant avec le temps.



Parmi les entreprises de pointe, quantité des premières adeptes ont affecté aux affaires électroniques une portion de leur budget TI trois fois plus importante que l'entreprise moyenne et ont donc des années d'expérience à leur actif . Cette vague initiale a été suivie d'une autre poussée, les entreprises du second groupe en étant aujourd'hui au stade de la planification.

Selon notre analyse, la plupart des entreprises de pointe en sont toujours à implanter leurs initiatives, tant du côté approvisionnement que du côté demande, si bien qu'elles n'ont pas encore bénéficié pleinement de l'intégration d'Internet; l'investissement dans les cyber-initiatives devrait donc continuer à augmenter :

- 80 p. 100 indiquent une hausse des affectations ces deux dernières années;
- 80 p. 100 prévoient une hausse des affectations ces deux prochaines années;
- les premières adeptes y affectent en moyenne 14 p. 100 de leur budget TI, soit trois fois plus que les adeptes de la majorité et les retardataires.

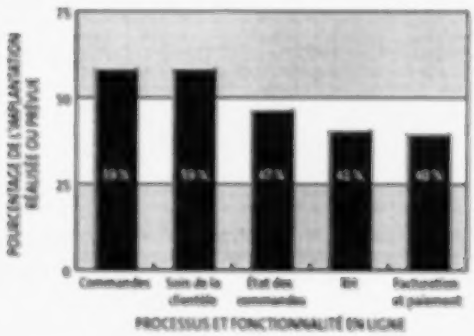
Les entreprises de moins de 100 employés consacrent aux affaires électroniques une plus forte part de leur budget TI que les grandes entreprises, mais leur taux global de « capacité d'exécution » est à peu près le même. L'investissement dans les cyber-affaires permettrait donc de notables économies d'échelle, surtout au chapitre des dépenses en capital (p. ex. matériel, logiciels, biens immobiliers et équipements, infrastructures de base des communications) et des frais d'exploitation (p. ex. salaires, marketing et promotion, services professionnels et télécommunications).

Chaîne de l'approvisionnement – applications

Depuis les places de marché et échanges de données sur Internet aux outils de collaboration en ligne, Internet a le pouvoir de changer radicalement les rapports des entreprises avec leurs fournisseurs.

Les entreprises de pointe qui ont rapidement adopté les technologies Internet considèrent généralement leurs fournisseurs comme des partenaires stratégiques, alors que, pour les adeptes de la majorité et les retardataires, les fournisseurs sont de simples convoyeurs de matières premières et d'autres intrants.

Les premières opérations à passer en ligne sont les commandes et le soin de la clientèle (c.-à-d. renseignements sur les produits et les prix, service à la clientèle, dossiers de pannes ou de réparations et plans de fidélisation).



Dans le passé, un des grands obstacles à l'intégration des processus à ceux des principaux fournisseurs a été le manque de volonté ou de capacité en ce sens chez les fournisseurs. Au début, la rentabilité associée à l'EDI[1] a influé sur la perception des possibilités d'Internet. Moins de 5 p. 100 des entreprises de pointe indiquent que leurs principaux fournisseurs ne sont ni prêts ni disposés à une meilleure intégration.

Une ventilation plus fine des réponses montre que :

- 39 p. 100 ont déjà intégré certains de leurs processus opérationnels à ceux de leurs principaux fournisseurs;
- 37 p. 100 sont présentes sur les places de marché électroniques;
- les jeunes entreprises (moins de 10 ans d'existence) ont été plus promptes que les entreprises établies (plus de 10 ans d'existence) à adopter Internet pour communiquer avec leurs fournisseurs;
- les entreprises du secteur des services ont été plus promptes que celles des secteurs de capital, p. ex. celui de la fabrication, à adopter Internet pour communiquer avec leurs fournisseurs.

D'après une enquête récente de l'Association canadienne de gestion des achats[2], près de 60 p. 100 des entreprises n'utilisent pas Internet pour leurs achats, et 3 p. 100 seulement de leurs achats sont effectués en ligne. Par ailleurs, 63 p. 100 des entreprises de pointe n'utilisent pas Internet pour leurs achats, mais celles qui s'en servent font en moyenne 6,5 p. 100 de leurs achats en ligne.

On voit donc que le Web sert d'outil de recherche plutôt que de circuit d'approvisionnement. Des obstacles à l'implantation de solutions intégrales de cyber-approvisionnement sont souvent cités, dont le coût d'adoption des nouvelles technologies, les problèmes de sécurité sur Internet et le manque de connaissances de base sur les affaires électroniques.

Comme l'analyse le suggère, des données précises commencent à faire valoir les avantages économiques dont bénéficient les jeunes entreprises qui s'approvisionnent via Internet, ainsi : réductions globales de coûts de près de 6 p. 100 et réduction des coûts de stock de 2,4 p. 100. Pour les petites et moyennes entreprises, dont le pouvoir d'achat est trop faible pour obtenir le plus bas prix ou les meilleures conditions de leurs fournisseurs clés, les avantages de l'achat en ligne sont considérables.

[1] *L'échange de données informatisé (EDI) est un système de normalisation de l'échange et du suivi de documents commerciaux structurés, tels que commandes, paiements de factures, manifestes d'expédition et calendriers de livraison. Ces documents sont normalisés par EDI et transmis à l'aide de liens sécurisés de télécommunications.*

[2] *Le rapport de l'ACGA se fondait sur un sondage mené auprès d'entreprises canadiennes, sans égard à la taille ou au secteur. Bien que le sondage n'ait pas porté précisément sur les PME, il a permis de dégager un modèle de rendement utile quant au faible taux d'adoption par les entreprises canadiennes des applications de cyber-approvisionnement.*

Chaîne de la demande – commerce électronique

L'effet le plus remarquable d'Internet a peut-être été le renversement, des producteurs aux consommateurs, de la position de force sur les marchés. En effet, Internet permet aux clients d'imposer leur mode d'interaction avec les commerçants à l'égard des produits et d'assumer toute une gamme de rôles nouveaux dans le marché : tour à tour concepteurs, directeurs, agents de commercialisation et évaluateurs.

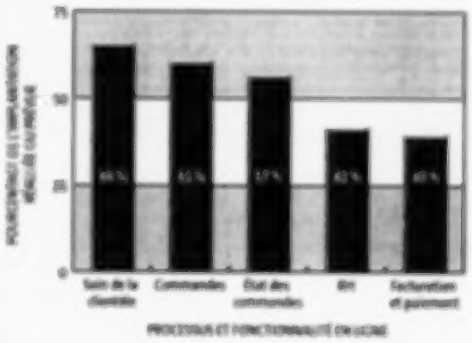
Nos observations sur la demande sont remarquablement parallèles à celles déjà faites sur l'approvisionnement, bien que la plupart des entreprises de pointe aient poussé l'implantation des applications plus loin du côté demande que du côté approvisionnement.

Bien souvent, les applications du côté demande débutent avec l'établissement d'un site Web d'entreprise. Selon un rapport de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante[6], près de la moitié des entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 employés possèdent un site Web opérationnel. Plus précisément, possèdent un site Web :

- 18 p. 100 des entreprises de 0 à 4 employés;
- 28 p. 100 des entreprises de 5 à 19 employés;
- 39 p. 100 des entreprises de 20 à 49 employés;
- 46 p. 100 des entreprises de 50 à 99 employés;
- 49 p. 100 des entreprises de 100 à 499 employés.

Les petites et moyennes entreprises canadiennes ont toujours retardé sur leurs homologues des États-Unis pour ce qui est du développement des sites Web. Cet écart semble s'être resserré quelque peu au cours des deux dernières années, selon la Table ronde sur les possibilités des affaires électroniques canadiennes[7].

Les entreprises de pointe les plus promptes à adopter les technologies Internet considèrent généralement leurs clients comme des partenaires stratégiques, alors que, pour les adeptes de la majorité et les retardataires, les clients sont simplement des acheteurs de produits et services.



Les opérations offertes en ligne aux clients sont surtout la transmission et le suivi des commandes, ainsi que les activités de soin de la clientèle.

La plupart de nos autres observations sur la demande correspondent à celles déjà relevées sur l'approvisionnement :

- moins de 5 p. 100 indiquent que leurs principaux clients ne sont ni prêts ni disposés à une meilleure intégration;
- 43 p. 100 ont déjà intégré certains de leurs processus opérationnels à ceux de leurs principaux clients;
- 44 p. 100 font appel à des portails, bannières publicitaires, hyperliens et places de marché électroniques pour amener des visiteurs sur leurs sites Web;
- 72 p. 100 considèrent leurs principaux clients comme des partenaires stratégiques;
- les jeunes entreprises (moins de 10 ans d'existence) ont été plus promptes que les entreprises établies à adopter Internet pour communiquer avec leurs clients;
- les entreprises du secteur des services ont été plus promptes que celles des secteurs de capital (p. ex. celui de la fabrication) à adopter Internet pour communiquer avec leurs clients.

[6] *La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante est un regroupement de petites et moyennes entreprises. Le sondage a été mené auprès de membres de la Fédération, et les résultats sont représentatifs des besoins et habitudes des PME en général.*

[7] *La Table ronde sur les possibilités des affaires électroniques canadiennes a été formée en 1999 dans le but d'intensifier la participation du Canada à l'économie d'Internet. Son objectif est de faire du Canada un chef de file mondial en affaires électroniques. On veut ainsi promouvoir une meilleure qualité de vie, grâce à la croissance économique, à la création d'emplois et à un accès plus facile à l'information ainsi qu'aux produits et services. L'organisation a commencé par évaluer tant les possibilités qu'offrent les affaires électroniques canadiennes que les obstacles qui les entravent. Après plusieurs mois de travaux, la Table ronde a publié le rapport cité ici.*

Conclusions et recommandations

La situation des entreprises à croissance exceptionnelle jugées assez bien préparées aux affaires électroniques est attribuable à leur stratégie plutôt qu'à l'adoption des technologies. La formation du personnel semble le grand facteur de différenciation entre les premières adeptes et les retardataires. Parmi les autres facteurs d'incidence figurent l'engagement de la haute direction et la concordance de la rémunération et du rendement.

Dans une optique technologique, les premières adeptes doivent continuer à intégrer leurs cyber-applications aux systèmes d'exploitation existants, soit : soin de la clientèle (p. ex. entrée des commandes, facturation, centres téléphoniques), comptabilité (p. ex. comptes créditeurs, comptes débiteurs, inventaire, immobilisations), ordonnancement de la production et gestion des ventes et des personnes-ressources. L'intégration des applications aux systèmes existants aboutit à une infrastructure souple et évolutive, moins coûteuse en gestion et plus homogène à l'utilisation.

Dans l'exécution des affaires électroniques, les chaînes d'approvisionnement des premières adeptes leur présentent des opportunités. Ce sont, par exemple, l'intégration en ligne avec les fournisseurs, qui permet à l'entreprise de faire le suivi de ses commandes, de même que la capacité de présenter et de payer les comptes par voie électronique. Les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs sont en voie de mutation et il lui est désormais essentiel de considérer et de gérer ses fournisseurs comme des partenaires stratégiques.

Les relations avec les clients sont toujours d'une importance capitale. Les premières adeptes se féliciteront d'avoir permis à leurs clients, grâce à Internet, de se familiariser avec leur chaîne d'approvisionnement et de suivre la progression de leurs commandes depuis l'achat jusqu'au paiement. Les applications de soin de la clientèle peuvent être utilisées au besoin.

Les entreprises retardataires doivent investir davantage sur les volets stratégie et technologies de leur stratégie opérationnelle. Il existe un rapport étroit entre l'état global de préparation (stratégie et technologies) et l'exécution de la stratégie au moment opportun (applications des côtés approvisionnement et demande).

À chaque étape de son évolution, l'organisation doit veiller à ce que ses technologies et cyber-applications cadrent avec sa stratégie d'ensemble.

Afin de maximiser les avantages d'Internet, les retardataires privilégieront trois mesures clés :

1. se doter d'une vision ou stratégie dynamique;
2. veiller à la diffusion efficace de la vision ou stratégie par la haute direction;
3. s'assurer que les applications en place sont évolutives, en prévision de l'expansion aux plans clientèle, transactions et personnel.

Les entreprises de fabrication et des autres secteurs de capital se doivent de considérer leurs fournisseurs comme des partenaires stratégiques, et non comme de simples convoyeurs de matières premières ou d'intrants manufacturés. L'adoption de cette optique dans toute l'organisation peut donner lieu à d'exceptionnelles occasions de réduire les coûts et à de précieux avantages stratégiques.

L'aménagement organisationnel continue de jouer un rôle important dans la nouvelle économie. Du point de vue technologique, un facteur de succès critique pour les cyber-initiatives consiste à réunir en équipes les éléments prometteurs de divers secteurs fonctionnels (ventes, marketing, RH, opérations).

SECTION III

La Foire aux idées 2000

Les 2 et 3 novembre 2000, les dirigeants de plus de 200 entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle ont participé à un forum destiné à l'échange d'idées entre pairs et à l'examen des défis et opportunités qu'offrent les affaires électroniques.

Organisée par le ministère du Développement économique et du Commerce avec l'appui de commanditaires du secteur privé, la sixième édition de la Foire aux idées proposait aux participants :

- des tables rondes et débats de spécialistes sur les affaires électroniques : marketing et marques de commerce; relations avec la clientèle; recrutement et rétention des employés au sein d'une cyberculture; cybernétisation des opérations de l'entreprise; modèles d'entreprise de la nouvelle économie;
- une évaluation individuelle de l'état de préparation aux affaires électroniques, définissant la position de chaque entreprise par rapport à celle de ses homologues;
- des rencontres individuelles, fixées à l'avance via la foire des affaires, avec d'autres dirigeants et des spécialistes des sociétés commanditaires;
- des ateliers sur la préparation et le financement d'un plan d'affaires électroniques, dirigés par des spécialistes de l'École de commerce de l'Université Queen's;
- une année en revue, avec le conférencier invité au déjeuner : Jim Balsillie, président-codirecteur général de la société RIM Research in Motion Limited;
- allocution de la conférencière invitée au dîner, Polly LaBarre, rédactrice en chef du magazine *Fast Company*, sur la concurrence dans la nouvelle économie.

Séance plénière principale

Un des points de mire de la Foire aux idées 2000 a été un débat de 90 minutes, qui a réuni les dirigeants de quatre sociétés canadiennes de pointe :

- Frank Clegg, président-directeur général, Microsoft Canada Idée.
- Scott Corrigan, président du conseil, United Parcel Service Canada Idée.
- Paul Tuaparo, président-directeur général, Hewlett-Packard (Canada) Idée.
- John Wetmore, président-directeur général, IBM Canada Idée.
- David Ticoll, président-directeur général, Digital 4Sight, a animé le débat lors de cette Foire aux idées de novembre 2000.

Cette discussion entre experts a permis de formuler un ensemble de perspectives de tous horizons sur les priorités qui s'imposent, en matière d'affaires électroniques, aux entreprises à croissance exceptionnelle. Malgré la diversité des optiques, les spécialistes se sont efforcés de dispenser aux participants des conseils pratiques, en fonction des principes suivants :

Nul secteur et nulle entreprise de l'économie canadienne n'échappe aux effets d'Internet. Pour être à la fine pointe, une stratégie d'affaires électroniques doit témoigner d'un choix conscient et d'un niveau élevé de sagesse et de préparation. La capacité d'une organisation à soutenir un apprentissage et une adaptation continus est critique au sein de l'économie numérique. Internet a contribué à déclencher une véritable course à l'excellence, ce qui exerce des pressions sur la structure de coûts d'une organisation et menace de freiner sa croissance. Internet force les entreprises à se concentrer sur leurs compétences de base, afin de maximiser la valeur fournie aux clients. De plus en plus, les entreprises devront établir des partenariats pour l'obtention d'éléments de valeur qui ne sont pas de leur ressort premier. Il existe des moyens relativement faciles d'amorcer le processus de familiarisation avec Internet et son adoption.

Principes des affaires électroniques

PRINCIPE 1 : Nul secteur et nulle entreprise de l'économie canadienne n'échappe aux effets d'Internet.

Dans les termes du panéliste Paul Tsaparis : [traduction] « Comment une entreprise pourrait-elle ne pas être touchée d'une manière quelconque par l'avènement d'Internet? Les technologies antérieures présentaient un aspect et un potentiel tout autres. Les affaires électroniques sont bien davantage qu'une mode technologique; c'est par exemple un moyen radicalement moins coûteux de communiquer avec les clients. Internet modifie considérablement les règles du jeu, et ce, pour toute entreprise, modeste ou d'envergure. »

Les lois comptables demeurent, ainsi l'importance des mouvements de trésorerie. Cependant, Internet ne pose pas un choix à termes mutuellement exclusifs (« Dois-je me préoccuper d'Internet » OU « Dois-je me concentrer sur mon activité fondamentale? ») Les deux propositions sont complémentaires : l'une ET l'autre sont nécessaires. Tout dirigeant se doit donc de comprendre les répercussions des technologies pour son organisation.

Les participants ont convenu qu'Internet était d'un apport plus fondamental que d'autres vagues technologiques. Bien sûr, dans son impact le plus visible et le plus immédiat, Internet n'est pas sans points communs avec d'autres nouvelles technologies : baisse des coûts de transactions, efficience opérationnelle accrue, gains de productivité et économies d'échelle rapides. Mais les répercussions à long terme d'Internet sont plus générales et imprévisibles. Internet remodèle la manière dont les gens communiquent et dont les entreprises articulent leurs processus opérationnels, interagissent avec leurs clients et fournisseurs, génèrent recettes et marges bénéficiaires, ainsi que les manières dont les entreprises se structurent et dirigent leurs employés.

PRINCIPE 2 : Pour être à la fine pointe, une stratégie d'affaires électronique doit témoigner d'un choix judicieux et d'un niveau élevé de souplesse et de préparation. La capacité d'une organisation à soutenir un apprentissage et une adaptation continus est critique au sein de l'économie numérique.

Internet a fortement accéléré l'évolution technologique et l'innovation dans les modèles d'entreprise. Sous ce jour, il importe plus que jamais pour une organisation de pouvoir se réinventer, remanier son modèle de fonctionnement, soutenir un apprentissage continu et s'adapter aux fluctuations marquées et rapides du marché. Internet présente des débouchés immenses aux leaders qui sont disposés à refondre les règles de base de la concurrence dans leurs secteurs d'activité.

Malgré le rythme et l'ampleur du changement, certaines organisations ou marchés gagneraient à adopter une stratégie de temporisation. Il faudrait en ce cas compter sur une excellente perception de l'impact possible d'Internet, sur une réaction équilibrée à cette perspective, sur une solide connaissance des indicateurs avancés et sur une capacité de réaction immédiate. L'économie numérique abolit les temps de réaction : on n'a plus le loisir de « remonter la courbe de l'apprentissage ». Voilà qui exige un état de préparation non seulement stratégique mais aussi technologique, fonction d'un certain degré d'investissement, ne serait-ce que pour se réserver le droit de « jouer » dans ce nouvel environnement.

Pour paraphraser le panéliste Frank Clegg : [traduction] « On ne perd rien à prévoir méthodiquement un plan à la fine pointe, pourvu qu'il puisse être mis en œuvre instantanément. En effet, comme on peut le constater à propos d'Internet, lorsque le plan réussit à décoller, l'essor est prodigieux, et en réaction, la courbe de croissance est exponentielle. »

La capacité d'apprentissage et d'adaptation faisait dire à Frank Clegg : [traduction] « On pense souvent que si un dispositif fonctionne encore, il vaut mieux ne rien y changer. Or, tous les dirigeants ici présents ont dû se forger une vision. Je vous presse d'investir le temps nécessaire pour profiter personnellement de cette occasion et bénéficier de l'impact sur votre entreprise des affaires électroniques. »

PRINCIPE 3 : Internet a contribué à déclencher une véritable course à l'excellence, ce qui exerce des pressions sur la structure de coûts d'une organisation et menace de freiner sa croissance.

Ainsi que le formulait le panéliste John Wetmore : [traduction] « Notre premier devoir de dirigeants est de mettre en place une équipe capable de diriger l'entreprise aussi bien sinon mieux que nous après notre départ. »

Sous plusieurs aspects, une croissance rapide pose des défis plus redoutables que la stabilité ou même le repli. L'économie numérique a produit toute une génération d'employés qui sont à l'aise en technologie (quand ils ne la maîtrisent pas tout à fait), sont moins loyaux et plus mobiles que leurs prédécesseurs, et davantage disposés à courir des risques en échange d'un niveau équitable de rétribution et d'autonomie. Dans ces conditions, les chefs d'entreprises se doivent d'élaborer un organigramme et un plan de relève qui reflètent leur organisation telle qu'elle sera dans trois ans. On obtient ainsi une évaluation honnête et rationnelle tant des capacités de ses employés que des lacunes de structure de son organisation. De ce processus se dégagent des questions clés :

- Votre entreprise a-t-elle placé les bonnes personnes aux postes critiques?
- Que fait votre entreprise pour aider ces personnes à évoluer et à se développer?
- Avez-vous personnellement la capacité de gérer une organisation qui serait trois fois plus considérable qu'aujourd'hui?

PRINCIPE 4 : Internet force les entreprises à se concentrer sur leurs compétences de base, afin de maximiser la valeur fournie aux clients. De plus en plus, les entreprises devront établir des partenariats pour l'obtention d'éléments de valeur qui ne sont pas de leur ressort premier.

Les affaires électroniques englobent bien davantage qu'un site Web, même impressionnant. Internet exige des entreprises qu'elles fournissent à leurs clients des produits d'une réelle valeur et qu'elles soient à la hauteur de leurs promesses. Internet dote les clients de la capacité éclairée de changer de fournisseurs à volonté; les entreprises doivent donc savoir que si elles ne donnent pas satisfaction, quelqu'un d'autre s'en chargera.

Pour assurer la meilleure qualité possible à leurs clients, les entreprises sont forcées de se reconcentrer exclusivement sur ce que prisent les clients chez elles et de conclure des partenariats stratégiques pour le reste. Il vous faut saisir ce à quoi votre entreprise réussit mieux que toute autre du point de vue des clients et formuler une offre de valeur sur cette base. Les PME se laissent souvent prendre au piège de tout faire à l'interne.

Selon le commentaire du panéliste Scott Corrigan : [traduction] « Le rythme accéléré du monde d'aujourd'hui fait des victimes : j'ai vu certaines petites et moyennes entreprises s'évertuer à faire l'impossible pour tout un chacun. Elles ne profitaient aucunement des opportunités de partenariat avec d'autres entreprises et personnes disposant des ressources nécessaires et tentaient de tout faire à l'interne. Il faut plutôt conclure des alliances stratégiques avec vos fournisseurs et vos clients. Votre expansion comportera ainsi moins de risques et vous ne vous éloignerez pas indûment de vos fonctions essentielles. »

La conclusion de partenariats pour l'échange d'éléments de valeur non essentiels, non distinctifs ou non spécialisés va beaucoup plus loin que la sous-traitance ou les alliances traditionnelles. À l'heure de

l'économie numérique, les partenariats stratégiques présentent les traits suivants :

- cohérence de vision;
- intégration des processus opérationnels de multiples organisations;
- compatibilité des modèles d'entreprise (effets covariants des réussites et des échecs sur les résultats nets);
- volonté de partager tant les risques que leur récompense;
- volonté d'associer différentes marques de commerce sur le marché.

PRINCIPE 5 : Il existe des moyens relativement faciles d'amorcer le processus de familiarisation avec Internet et son adoption.

En général, plus l'entreprise est ancienne, plus il est difficile pour la haute direction d'intégrer Internet à ses opérations. En premières étapes du processus, il faut :

- prévoir, pour vous-même et votre équipe de direction, une période de sensibilisation et d'éducation aux technologies des cyber-affaires;
- avoir une idée claire de ce que font les concurrents, fournisseurs, clients et leaders du marché;
- expérimenter personnellement les outils technologiques;
- explorer la notion de mentorat inversé, situation où les cadres supérieurs reçoivent conseils et directives d'employés de moindre échelon, qui s'y connaissent en technologie.

À ce sujet, voici ce que John Wetmore déclarait : [traduction] « Mes tournées dans tout le Canada m'ont appris que les PME connaissaient l'existence d'Internet; il ne s'agit donc pas d'un manque de sensibilisation. Les questions qui se posent sont : Que dois-je faire? Comment? Comment faire plus rapidement? En tout premier lieu, il faut vous instruire sur le sujet, vous-même et votre équipe. Déterminez ensuite tout ce que vous pourrez accomplir pour vos clients, avec vos fournisseurs et vos employés et à l'aide des technologies d'affaires électroniques. »

Les résultats provisoires de l'évaluation ont été communiqués, lors de la Foire aux idées de novembre, à plus de 200 chefs d'entreprises. Peu après, le ministère a sollicité leurs commentaires et leur évaluation de ce matériel. La majorité ont estimé utile l'ensemble de ces résultats et ont indiqué qu'ils se serviraient également de l'évaluation individuelle de leur entreprise à des fins de planification.

Voici certains de leurs commentaires quant aux avantages qu'il y a à remplir le questionnaire d'évaluation et à recevoir les rapports tant général qu'individuel :

- se faire une idée du niveau des progrès réalisés par d'autres entreprises;
- avoir accès à de nouvelles perspectives sur ses propres stratégies;
- prendre contact avec d'autres chefs d'entreprises, qui en sont à divers stades d'implantation des types de systèmes que nous envisageons.

La majorité des participants ont fort apprécié l'ensemble de la Foire aux idées. Le réseautage, l'établissement de relations d'affaires et la participation à des groupes de discussion entre pairs sont les trois facteurs qui ont poussé les chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle à prendre part à la Foire aux idées 2000.

SECTION IV

ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION AUX AFFAIRES ÉLECTRONIQUES DES ENTREPRISES ONTARIENNES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE

Le questionnaire a été rempli par plus de 180 chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle[6], d'août à octobre 2000. Les résultats ont permis d'évaluer la situation de ces entreprises et les conclusions sont résumées ci-dessus, aux sections I à III. Vous préférerez peut-être répondre personnellement au questionnaire, en puisant à votre expérience de dirigeant; vous pourrez encore recueillir les renseignements nécessaires auprès d'autres membres de votre organisation. Aux fins du questionnaire, les affaires électroniques englobent tout processus opérationnel accompli au moyen d'Internet ou d'un intranet.

STRATÉGIE

1. Quel énoncé décrit le mieux votre situation actuelle (cocher) :

   a. Nous avons implanté une ou plusieurs initiatives d'affaires électroniques ☐
   b. Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs initiatives d'affaires électroniques ☐
   c. Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs initiatives d'affaires électroniques ☐
   d. Aucune initiative d'affaires électroniques ne figure à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
   e. Les affaires électroniques ne semblent présenter ni opportunités ni menaces pour notre entreprise ☐

2. À l'aide de l'échelle suivante, où 1 indique un désaccord total et 7 indique un accord total, veuillez coter les énoncés suivants :

Notre organisation...	**Désaccord total**						**Accord total**	**Ne sais pas**	**Sans objet**
a. s'est dotée d'une solide vision ou stratégie d'affaires électroniques	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. a des cadres supérieurs dont la priorité absolue est de tirer un avantage concurrentiel des affaires électroniques	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c. a des cadres supérieurs qui diffusent ses stratégies d'affaires électroniques efficacement et dans toute l'organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d. a formé, pour les affaires électroniques, une équipe (ou une organisation) distincte qui relève directement du président et/ou du directeur général	1	2	3	4	5	6	7	8	9
e. applique des mesures de rendement spécifiques à ses initiatives d'affaires électroniques	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f. fait concorder la rétribution de son équipe d'affaires électroniques avec la performance (rendement, rémunération, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
g. fait l'évaluation systématique des capacités de ses concurrents et de leurs sites Web	1	2	3	4	5	6	7	8	9
h. a dispensé avec succès une formation en affaires électroniques à son personnel professionnel (RH, ventes, finances, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9

[6] *Les entreprises à croissance exceptionnelle comptent de 20 à 500 employés, affichent un taux de croissance minimum de 50 p. 100 (chiffre d'affaires brut ces trois dernières années) et ont établi leur siège social en Ontario.*

CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES SUR LE PLAN DES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

3. Faites-vous actuellement un relevé distinct de vos dépenses en TI (technologies de l'information)?
   - OUI ☐
   - NON **(passez à la question 6)** ☐
   - Ne sais pas **(passez à la question 6)** ☐

4. Encerclez le pourcentage approximatif de vos recettes actuelles affecté aux TI (matériel, logiciels, licences, formation, temps, etc.)
   - 0
   - 1 – 5 %
   - 6 – 10 %
   - 11– 20 %
   - 21 – 30 %
   - Plus de 30 %
   - Ne sais pas

5. Encerclez le pourcentage approximatif de votre **budget TI actuel** affecté aux initiatives d'affaires électroniques
   - 0
   - 1 – 5 %
   - 6 – 10 %
   - 11– 20 %
   - 21 – 30 %
   - Plus de 30 %
   - Ne sais pas

6. Quels types de technologies votre organisation utilise-t-elle actuellement **(cocher toutes les réponses pertinentes)** ?
   - Réseau central ☐
   - Client-serveur ☐
   - Intranet ☐
   - Accès Web (Internet, courriel) ☐
   - EDI (échange de données informatisé) ☐
   - Extranet ☐
   - Autre ☐

7. Au cours des **deux dernières années,** diriez-vous que vos dépenses au chapitre des affaires électroniques ont...
   - substantiellement augmenté ☐
   - quelque peu augmenté ☐
   - été constantes ☐
   - quelque peu diminué ☐
   - substantiellement diminué ☐
   - ne sais pas ☐

8. Pour ce qui est des **deux prochaines années,** diriez-vous que vos dépenses au chapitre des affaires électroniques vont...
   - substantiellement augmenter ☐
   - quelque peu augmenter ☐
   - être constantes ☐
   - quelque peu diminuer ☐
   - substantiellement diminuer ☐
   - ne sais pas ☐

9. À l'aide de l'échelle suivante, où 1 indique un désaccord total et 7 indique un accord total, veuillez coter les énoncés suivants :

Notre organisation...	Désaccord total						Accord total	Ne sais pas	Sans objet
a. possède actuellement l'infrastructure technologique (matériel, logiciels, compétences) nécessaire à l'exécution de ses initiatives d'affaires électroniques	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. possède actuellement les applications d'affaires électroniques nécessaires à une expansion considérable sur les plans transactions, clients et employés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c. possède des normes technologiques bien définies, appliquées uniformément dans toute l'organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d. a la réputation de remettre ses projets TI ponctuellement, dans le respect du budget et des spécifications	1	2	3	4	5	6	7	8	9
e. possède des équipes d'affaires électroniques réunissant des compétences de divers secteurs fonctionnels de l'organisation (marketing, finances, RH, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f. a efficacement intégré ses systèmes existants (réseau central, EDI, client-serveur, etc.) à ses applications d'affaires électroniques	1	2	3	4	5	6	7	8	9

10. Quel énoncé décrit le mieux votre situation actuelle en TI?
    - Nos systèmes existants ont été mis à niveau (ou peuvent l'être) en vue des initiatives d'affaires électroniques ☐
    - Nos systèmes existants devront être complètement remplacés en vue des initiatives d'affaires électroniques ☐
    - Nous n'avons pas déterminé la capacité de nos systèmes existants en vue des initiatives d'affaires électroniques ☐
    - Autres ☐
    - Ne sais pas ☐

11. Encerclez le pourcentage des principaux fournisseurs de votre organisation qui ont intégré certains de leurs processus opérationnels à ses systèmes d'affaires électroniques?
    - 0 **(passez à la question 13)**
    - 1 – 10 %
    - 11 – 20 %
    - 21 – 30 %
    - Plus de 30 %
    - Nos fournisseurs n'ont pas encore la capacité nécessaire pour intégrer leurs systèmes aux nôtres **(passez à la question 13)**
    - Nous en sommes au stade de planification d'une application
    - Ne sais pas **(passez à la question 13)**

12. Veuillez donner une brève description des processus qui ont été intégrés et de leur mode d'intégration :

13. Encerclez le pourcentage des principaux achats de votre organisation effectués par l'entremise des marchés en ligne d'une société spécialisée telle que onvia.com?
    - 0
    - 1 – 10 %
    - 11 – 20 %
    - 21 – 30 %
    - Plus de 30 %
    - Ne sais pas

14. À l'aide de l'échelle suivante, où 1 indique un désaccord total et 7 indique un accord total, veuillez coter les énoncés suivants :

Notre organisation...	Désaccord total						Accord total	Ne sais pas	Sans objet
entretient des relations stratégiques avec ses principaux fournisseurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9

15. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant à **l'utilisation d'Internet pour passer des commandes chez ses principaux fournisseurs?**
    - Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
    - Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
    - Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
    - Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
    - Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

16. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant à **l'utilisation d'Internet pour faire le suivi des commandes passées chez ses principaux fournisseurs?**
    - Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
    - Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
    - Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
    - Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
    - Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

17. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant à **l'utilisation d'Internet pour accéder à l'information et à la facturation en ligne, notamment pour les paiements à ses principaux fournisseurs?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

18. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant à **l'utilisation d'Internet pour accéder aux applications de soin de la clientèle de ses principaux fournisseurs (service à la clientèle, renseignements sur le produit, etc.)?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

19. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant à l'**utilisation d'Internet pour donner à ses employés l'accès aux fonctions clés des RH (avantages sociaux, congés, etc.)?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

STRATÉGIES EN RAPPORT AVEC LA CHAÎNE DE LA DEMANDE EN AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

20. Encerclez le pourcentage des principaux clients de votre organisation qui ont intégré certains de leurs processus opérationnels à ses systèmes d'affaires électroniques?

- 0 **(passez à la question 22)**
- 1 – 10 %
- 11 – 20 %
- 21 – 30 %
- Plus de 30 %
- Nos clients n'ont pas encore la capacité nécessaire pour intégrer leurs systèmes aux nôtres **(passez à la question 22)**
- Nous en sommes au stade de planification d'une application
- Ne sais pas **(passez à la question 22)**

21. Veuillez donner une brève description des processus qui ont été intégrés et de leur mode d'intégration :

22. Encerclez le nombre de portails (MSN, Yahoo, AOL, etc.), de bannières publicitaires et de places de marché en ligne qui renvoient au site Web de votre entreprise.?

- 0
- 1 – 5
- 6 – 10
- Plus de 10
- Ne sais pas

23. À l'aide de l'échelle suivante, où 1 indique un désaccord total et 7 indique un accord total, veuillez coter les énoncés suivants :

Notre organisation...	**Désaccord total**						**Accord total**	**Ne sais pas**	**Sans objet**
entretient des relations stratégiques avec ses principaux fournisseurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9

24. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant **à la possibilité pour ses clients de passer leurs commandes en ligne?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

25. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant **à la possibilité pour ses clients de faire le suivi de leurs commandes en ligne?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

26. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant **à la possibilité pour ses clients d'accéder en ligne aux fonctions de facturation, paiement compris?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

27. Quel énoncé caractérise le mieux votre organisation quant **à la possibilité pour ses clients d'accéder en ligne aux applications de soin de la clientèle (service à la clientèle, renseignements sur le produit, etc.)?**

- Nous avons implanté une ou plusieurs de ces applications d'affaires électroniques ☐
- Nous procédons actuellement à l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Nous en sommes à planifier l'implantation d'une ou plusieurs de ces applications ☐
- Ces applications ne figurent pas à nos projets pour les 12 prochains mois ☐
- Les affaires électroniques ne sont pas d'une importance cruciale pour notre entreprise ☐

28. Encerclez le nombre d'employés actuellement à votre service?
- 1 – 20
- 21 – 50
- 51 – 75
- 76 – 100
- 101 – 300
- 301 – 500
- Plus de 500

29. Quel a été votre chiffre d'affaires brut au dernier exercice?
- 1,5 M$ – 2 M$ ☐
- Plus de 2 M$ – et moins de 5 M$ ☐
- Plus de 5 M$ – et moins de 10 M$ ☐
- Plus de 10 M$ – et moins de 20 M$ ☐
- Plus de 20 M$ – et moins de 50 MM ☐
- Plus de 50 M$ – et moins de 100 MM ☐
- Plus de 100 M$ ☐

30. Quel secteur caractérise le mieux votre organisation?
- Fabrication ☐
- Commerce de gros ☐
- Commerce de détail ☐
- Construction ☐
- Services aux entreprises ☐
- Assurances, services financiers, immobilier ☐
- Transport, entreposage, communications et services publics ☐
- Industrie primaire ☐
- Gouvernement, éducation, santé ☐
- Autres services ☐
- Autres ☐

31. Comment répartiriez-vous la majorité de vos clients? Diriez-vous qu'ils sont des :
a. Utilisateurs finaux ☐
b. Grossistes ☐
c. Distributeurs ☐
d. Transformateurs/fabricants ☐
e. Courtiers ☐
f. Autres ☐
g. Ne sais pas ☐

32. Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en affaires?
- Plus de 3 ans – et moins de 5 ans ☐
- Plus de 5 ans – et moins de 10 ans ☐
- Plus de 10 ans – et moins de 20 ans ☐
- Plus de 20 ans ☐

Le ministère du Développement économique et du Commerce diffuse une série de publications fondées sur la recherche de pointe et les idées mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle.

N° 1 – Rapport sur l'innovation, 1999
Ressource de gestion axée sur l'innovation et les motivations des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle d'après les propos échangés par leurs dirigeants lors de la Foire aux idées de 1998

N° 2 – Rapport sur les artisans de la croissance, 2000
Ressource de gestion axée sur les défis à relever en gestion et maintien de la croissance et les solutions mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle lors de la Foire aux idées de 1999

N° 3 – Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, 2001
À la lumière des dernières recherches, cette étude unique en son genre caractérise les divers stades que franchit une entreprise au cours de son expansion

N° 4 – Évaluation de l'état de la préparation aux affaires électroniques, 2001
Nouveau rapport de recherche visant à évaluer l'état de préparation aux affaires électroniques des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle et rappel des points saillants de la plénière tenue lors de la Foire aux idées 2000

N° 5 – Rapport sur la Foire aux idées 2000
Compilation des concepts, expériences et perspectives mis en commun par les chefs d'entreprises au sujet des affaires électroniques lors de la Foire aux idées 2000

Les entreprises à croissance exceptionnelle comptent de 20 à 500 employés, affichent un taux de croissance minimum de 50 p. 100 (chiffre d'affaires brut ces trois dernières années) et ont établi leur siège social mondial en Ontario.

Site Web : www.ontario-canada.com
Téléphone : 416 325-6748
Télécopieur : 416 325-6757
Courriel : ann.matyas@edt.gov.on.ca

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001
ISBN 0-7794-0781-4

Ontario